# Rapport 2009-2010 de la Commission de la fonction publique de l'Ontario

Ontario

# Table des matières


Message de la présidente ..... 1

Sommaire ..... 2

Introduction ..... 4

La Commission de la fonction publique et RHOntario ..... 5

Organigramme de la CFP et structure organisationnelle de RHOntario ..... 7

La fonction publique de l'Ontario en tant qu'employeur de premier choix ..... 9

Main-d'œuvre de la fonction publique de l'Ontario ..... 10

Défis liés au marché du travail ..... 11

Gouvernance et responsabilisation ..... 15

Pratiques de gestion des ressources humaines ..... 19

Relations de travail ..... 26

Engagement des employés ..... 28

Sommaire de la présidente ..... 30

Annexes ..... 31

# Message de la présidente de la Commission de la fonction publique

JE SUIS HEUREUSE de vous présenter le rapport 2010 de la Commission de la fonction publique de l'Ontario.

Le respect des priorités du gouvernement et le fait d'être une fonction publique à haut rendement dépendent de notre capacité d'attirer et de conserver des effectifs aux talents divers, de mettre en valeur notre potentiel et d'assurer la participation active des employés. La fonction publique de l'Ontario (FPO) met en œuvre des stratégies afin d'observer ces priorités et d'être un employeur de premier choix.

Pour que la FPO dispose du personnel approprié, aux bons endroits et en temps opportun afin d'atteindre les priorités gouvernementales, nous déployons des stratégies en matière de ressources humaines; nous soutenons les gestionnaires dans leurs démarches de recrutement, en favorisant la participation et le perfectionnement de leur personnel; nous développons et encourageons de solides relations de travail avec des agents négociateurs et nous collaborons avec le personnel cadre en vue de créer un milieu de travail diversifié et inclusif pour tout le personnel.

L'année écoulée a été marquée par un certain nombre de réalisations qui concourent à faire de la FPO un employeur de premier choix. En voici quelques exemples :

- la réalisation du Sondage des employés de la FPO de 2009;
- la publication du Rapport d'étape sur le Plan des ressources humaines de la FPO 2008-2011;
- le lancement de la Stratégie de mieux-être de la FPO;
- la révision complète des politiques de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail, et d'égalité des chances;
- le lancement d'un certain nombre de nouveaux programmes d'apprentissage, dont le programme Fondations pour le personnel cadre;
- le lancement du Programme des ambassadeurs de la FPO.

La FPO est en train d'acquérir une reconnaissance extérieure en tant que milieu où il fait bon travailler. Elle a été désignée l'un des meilleurs employeurs du Canada en matière de diversité en 2008, en 2009 et en 2010; elle figure au palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada et des 90 meilleurs employeurs de la région du Grand Toronto; et, enfin, elle se classe parmi les employeurs les plus respectueux de l'environnement au Canada pour l'année 2010.

Nous sommes fiers des progrès considérables que nous avons accomplis et je suis convaincue que nous continuerons d'atteindre nos objectifs qui font de nous une fonction publique moderne ainsi qu'un employeur de premier choix.

La présidente de la Commission de la fonction publique de l'Ontario,

Angela Coke

# Sommaire

SELON LA STATISTIQUE, la population active de l'Ontario vieillit, tandis que le taux de natalité de la province poursuit son déclin. Cette tendance donnera lieu à un marché du travail de plus en plus concurrentiel qui fait face au défi de la pénurie de main-d'œuvre talentueuse et qualifiée. La FPO s'engage à attirer et à conserver des talents de premier plan afin de pouvoir continuer d'offrir des services de qualité à la population de l'Ontario.

La FPO a connu une excellente année, ayant mérité quatre désignations en tant qu'un des meilleurs employeurs, ce qui va dans le sens de son objectif, c'est-à-dire se distinguer comme employeur de premier choix : l'un des meilleurs employeurs du Canada en matière de diversité, l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada, l'un des 90 meilleurs employeurs de la région du Grand Toronto et, enfin, l'un des employeurs les plus respectueux de l'environnement au Canada pour 2010. Un employeur de premier choix est celui qui excelle dans la prestation de services, est innovant et fournit un rendement hors pair. C'est aussi un employeur qui propose des défis intéressants et des occasions d'apprentissage, de cheminement de carrière et d'avancement. Enfin, l'excellence de la fonction publique passe également par une main-d'œuvre fortement engagée dont les membres s'enorgueillissent de leur statut de fonctionnaire et du travail accompli. Les employés sont le fondement de cette vision.

Nous avons examiné le cadre stratégique de gestion des ressources humaines afin de confirmer que nous disposons du modèle de gouvernance approprié nous permettant d'offrir des services publics économiques et de grande qualité. Afin de favoriser l'engagement des employés et de répondre à la réforme législative, nous avons révisé l'orientation des politiques sur la discrimination et le harcèlement, et adopté de nouvelles politiques de prévention de la violence au travail. Afin de moderniser les pratiques de gestion de la main-d'œuvre, nous sommes en train de revoir les politiques qui régissent l'assiduité, l'emploi, les avantages sociaux et les pensions. Pour renforcer l'utilisation prudente des dollars du contribuable, nous avons mis à jour l'orientation des politiques qui régissent la surveillance des organismes gouvernementaux et amélioré les mécanismes de responsabilisation.

D'un côté, la FPO fait face à des contraintes fiscales de plus en plus lourdes pour que l'organisation demeure aussi efficace que possible, tandis que de l'autre, nous nous efforçons de maintenir et d'améliorer le haut niveau d'excellence du service. À une époque où de plus en plus d'employés songent à la retraite et où l'environnement économique limite les possibilités de recruter de nouveaux effectifs, nous devons veiller à ce que nos politiques et procédures en matière de recrutement et de sélection s'accompagnent de résultats. Nous continuons de mettre l'accent sur des initiatives clés qui vont dans le sens de nos objectifs à long terme visant à nous distinguer comme employeur de premier choix. Peu importe le climat économique, les talents les plus prometteurs sont toujours à l'affût des meilleurs employeurs. La FPO continue de se concentrer sur :

- la modernisation du recrutement;
- les programmes ciblant les jeunes et les nouveaux professionnels;
- la gestion du rendement;
- la gestion du talent;
- la santé, la sécurité et le bien-être de l'employé.

Environ 83 % de la main-d'œuvre de la FPO est représentée par des agents négociateurs et nous sommes déterminés à bâtir des relations solides avec nos agents négociateurs.

Nous avons négocié avec succès des conventions collectives avec l'ensemble des huit agents négociateurs. Au cours de la dernière année, nous avons concentré nos efforts sur le maintien d'une relation efficace, axée sur les solutions, avec tous les agents négociateurs en vue de faciliter des résultats positifs et un soutien pour les activités de modernisation.

Voilà déjà un an que plus de 41 600 employés de la FPO ont rempli le sondage des employés de 2009 et nous avons accompli d'immenses progrès en vue de nous attaquer aux priorités majeures cernées par le personnel, dans un but d'amélioration.

Tous les ministères ont été affairés à analyser les résultats du sondage. Un outil de rapport en ligne amélioré a permis à RHOntario et à tous les ministères de se pencher sur des groupes précis, des unités organisationnelles et des enjeux de manière beaucoup plus détaillée. Il nous a également permis de créer des initiatives et des plans d'action mieux ciblés et plus efficaces.

De plus, les données démographiques améliorées, recueillies grâce au sondage des employés de 2009, nous ont fourni des données utiles et des points de repère ayant inspiré la Stratégie de diversité de la FPO et l'élaboration de nouveaux paramètres.

Le prochain sondage des employés est prévu pour février-mars 2011. Sa préparation bat son plein, car nous comptons y apporter plusieurs améliorations, entre autres :

- un meilleur outil en ligne pour faciliter le remplissage du questionnaire et l'analyse des réponses recueillies;
- le recours à un logiciel d'analyse de textes pour rehausser l'exploitation des réponses et la prise en compte des observations recueillies;
- la révision de différentes questions en vue de mieux cerner d'éventuelles préoccupations liées à la diversité;
- une meilleure adaptation du questionnaire aux besoins des personnes handicapées.

# Introduction

LA DERNIÈRE ANNEE s'est avérée active en ce qui concerne la gestion de la fonction publique. L'Ontario continue de se positionner sur le marché en tant qu'employeur de premier rang afin de soutenir notre capacité de fournir des services publics de qualité. Comme d'autres compétences territoriales, nous devons affronter la concurrence que nous livrent d'autres secteurs, l'exode imminent des retraités, les contraintes fiscales, les changements touchant la composition démographique de la main-d'œuvre et une surveillance de plus en plus minutieuse liée à l'optimisation des ressources.

Le rapport 2010 de la Commission de la fonction publique résume les accomplissements de l'Ontario dans les domaines suivants :

- la réponse aux défis du marché du travail;
- l'amélioration du positionnement de l'Ontario en tant qu'employeur de premier choix;
- le renforcement de la gouvernance et de la responsabilisation;
- la création de pratiques de gestion des ressources humaines les meilleures de leur catégorie;
- la stimulation d'un milieu de relations de travail positives;
- le renforcement de l'engagement des employés.

# La Commission de la fonction publique et RHOntario

LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) fixe l'orientation à suivre à l'échelle de l'organisation pour assurer la gestion efficace des services relatifs aux ressources humaines en ce qu'ils ont trait aux fonctionnaires de l'Ontario. Plus précisément, la CFP assume les responsabilités suivantes :

- définir les modèles de gouvernance de la CFP et des ressources humaines;
- produire des directives et des politiques en faveur de la gestion efficace des ressources humaines;
- veiller à ce que l'emploi des fonctionnaires soit fondé sur des pratiques non partisanes;
- envisager diverses mesures à prendre en matière d'emploi, y compris la nomination de sous-ministres adjoints et les cas de renvoi non motivé.

RHOntario appuie la CFP. La mission de RHOntario consiste à faire en sorte que la FPO dispose des effectifs compétents, au bon endroit et en temps opportun, pour réaliser les priorités du gouvernement et les résultats opérationnels des ministères :

- en élaborant et en exécutant des stratégies, des politiques, des programmes et des services relatifs aux ressources humaines qui sont l'apanage d'une organisation moderne et qui concourent à faire de la FPO un employeur de choix;
- en établissant des politiques de gestion organisationnelle qui responsabilisent la fonction publique et lui confèrent un caractère professionnel;
- en encourageant l'excellence organisationnelle et l'excellence du service.

RHOntario est composée de cinq divisions :

- Centre du leadership et de l'apprentissage
- Division de la gestion des RH et des politiques générales
- Division des relations avec le personnel
- Division des services relatifs aux ressources humaines
- Division de la modernisation

Le Centre du leadership et de l'apprentissage favorise une culture du leadership et de la gestion; dirige le Programme de gestion du talent pour la FPO; fournit des services de recrutement des cadres de direction; offre une approche du recrutement et de la fidélisation des jeunes et des nouveaux professionnels, le tout à l'échelle de l'organisation; offre des programmes d'apprentissage et de perfectionnement et administre un processus ouvert et transparent de nomination à des postes gouvernementaux.

La Division de la gestion des ressources humaines et des politiques générales élabore et met en œuvre les politiques et les stratégies à l'échelle de l'organisation qui appuient le rôle de la fonction publique de l'Ontario en tant qu'employeur, et elle recoupe de vastes secteurs liés à

la dotation en personnel, à la santé et à la sécurité, au bien-être, à la gestion du rendement, à la gouvernance, à l'adaptation ou à l'aménagement des lieux de travail, à l'égalité des chances et à la discrimination et au harcèlement en milieu de travail. Elle est également responsable des stratégies et des programmes organisationnels liés à la rémunération; de l'élaboration des politiques, des directives et des lois en matière de gestion interne; de la prestation de conseils en matière de contrôle financier au Conseil du trésor/Conseil de gestion du gouvernement à l'égard de questions liées aux organismes; de la planification stratégique des RH et de la planification et de la classification des effectifs.

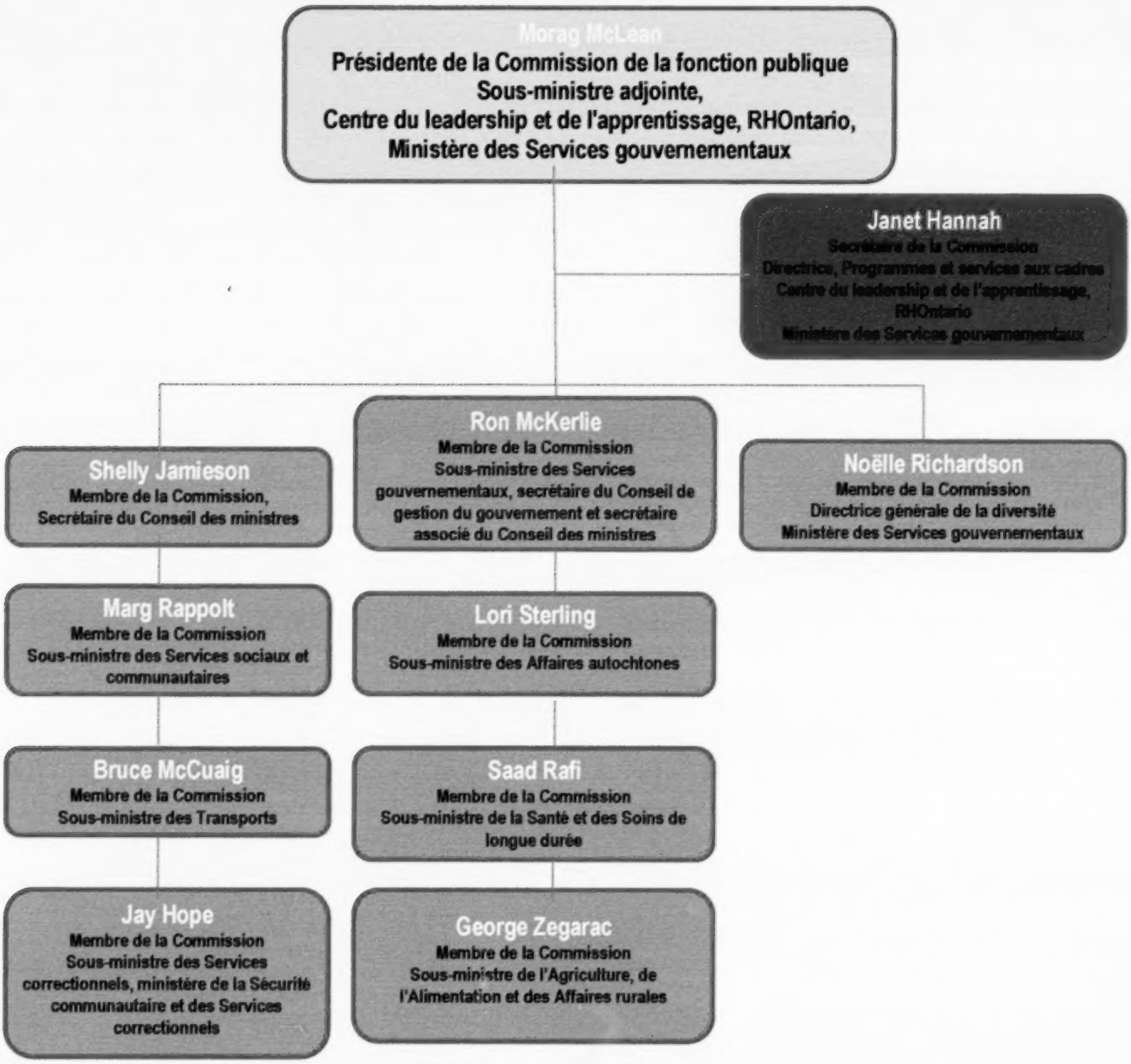
La Division des relations avec le personnel est chargée des relations de travail à l'échelle de l'organisation; des programmes de santé, de sécurité et de bien-être; des services de sécurité, y compris la promotion et la stimulation de relations de travail positives et de relations axées sur la collaboration à l'échelle de la FPO; de l'établissement d'une approche ciblée « un employeur » et de la conformité aux lois, aux conventions collectives et aux politiques et, enfin, de l'élaboration, de l'exécution et de la surveillance des programmes et des services en vue d'accomplir des progrès dans l'optique des objectifs organisationnels.

La Division des services relatifs aux ressources humaines fournit des services de recrutement régionaux, des services et conseils opérationnels courants ainsi que des conseils stratégiques se rapportant aux ressources humaines.

La Division de la modernisation a pour tâche d'accroître la capacité de la FPO de créer, de mettre en œuvre et de poursuivre des initiatives de renouvellement en offrant des méthodes, des outils et des cadres de gestion, et des services d'apprentissage et de consultation. Elle gère également les programmes ministériels (idées et innovation, engagement des employés, excellence du service) et dirige et soutient les projets de recherche et de renouvellement qui favorisent la modernisation de la FPO.

Bien qu'il ne fasse pas partie de RHOntario, le Bureau de la diversité de la FPO est un proche allié, dont le mandat est de transformer la FPO en un chef de file mondial qui valorise l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité à tous les niveaux. Il assure l'uniformité à l'échelle de l'organisation en élaborant des plans et des guides, notamment la vision entourant la diversité, les objectifs et le plan stratégique triennal; un plan pluriannuel sur l'accessibilité visant à orienter la province dans le processus de conformité à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO); les lignes directrices pour la création de réseaux des employés de la FPO; l'optique de la diversité et des outils d'analyse des lacunes, ainsi que la fiche de rendement de la diversité pour la FPO.

## Membres de la Commission de la fonction publique



# Organigramme de RHOntario,
## Ministère des Services gouvernementaux

Directeur ou directrice,
Politiques et planification – RH
Directeur ou directrice,
Stratégie de rémunération totale
Directeur ou directrice,
Politiques ministérielles

Directeur ou directrice,
Programmes et services aux cadres
Directeur ou directrice,
Apprentissage et perfectionnement pour la FPO
Administrateur ou administratrice générale des nominations
Directeur ou directrice, Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels

Directeur ou directrice, Relations avec le personnel
Directeur ou directrice, Relations syndicales–patronales
Directeur ou directrice, Services de sécurité et planification des mesures d'urgence
Directeur ou directrice, Santé, sécurité et mieux-être du personnel

Directeur ou directrice, Bureau de l'efficacité des services
Directrices ou directeurs (5), Centres de prestation des services régionaux
Directrices ou directeurs (17), Unités des activités stratégiques (relevant conjointement du directeur général ou de la directrice générale de l'administration du ministère)

Directeur ou directrice,
Centre d'excellence en gestion des projets
Directeur ou directrice,
Direction du renouvellement, de l'innovation et de l'excellence

# La fonction publique de l'Ontario en tant qu'employeur de premier choix

## Image de marque à titre d'employeur

Les employés ont la chance de faire une véritable différence jour après jour en contribuant à la société d'une manière constructive qui influe sur la qualité de vie de la population de l'Ontario. La FPO continue de se distinguer des autres employeurs de sorte que nous pouvons attirer et conserver des personnes talentueuses qui sont le reflet de la diversité de la population que nous desservons. La FPO offre un large éventail de carrières, d'occasions d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi qu'un régime de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels, sans oublier un régime de retraite complet.

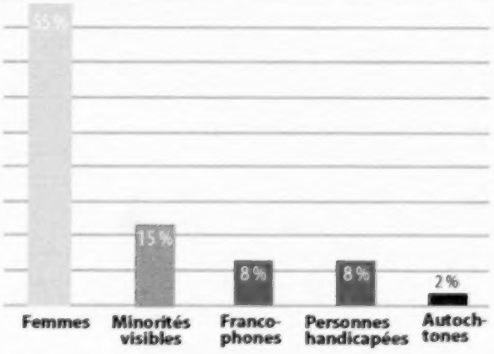
De plus, la FPO s'est classée en 2010 parmi les meilleurs employeurs dans pas moins de quatre catégories. D'après la sélection de Mediacorp, la FPO figure parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada, les 90 meilleurs employeurs de la région du Grand Toronto, les meilleurs employeurs du Canada en matière de diversité et les employeurs les plus respectueux de l'environnement pour 2010. Bien que cette reconnaissance constitue un facteur clé voulant que la FPO soit considérée comme un employeur de choix par les éventuels candidats à des postes, c'est également un élément majeur qui incite les employés actuels à recommander la FPO comme étant un excellent milieu de travail. En 2009, 67 % des employés qui ont rempli le Sondage des employés de la FPO ont recommandé la FPO en tant que milieu où il fait bon travailler, comparativement à 56 % seulement en 2007.

# Main-d'œuvre de la fonction publique de l'Ontario

## À quoi ressemblent les effectifs de la FPO?

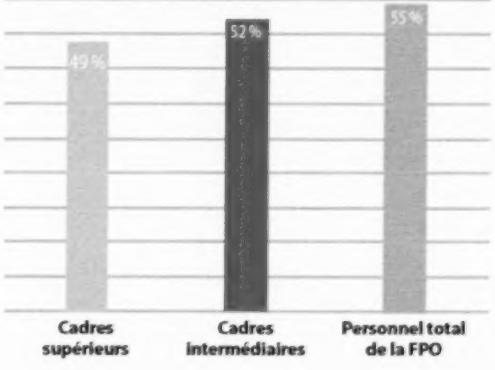
| | |
|---|---|
| 68 645 | La taille de la FPO est bloquée à 68 645 équivalents temps plein et sera réduite de 5 % (3 400 ETP) au 31 mars 2012 par attrition et d'autres moyens. |
| 83 % | 83 pour cent des employés de la FPO appartiennent à un syndicat/un groupe de négociation. |
| 46 ans | L'employé régulier moyen a 46 ans et 14 années de service à la FPO. |
| 86 % | La FPO est composée à 86 % d'employés réguliers, et à 14 % d'employés engagés pour une durée déterminée. |

**Diversité des effectifs de la FPO**

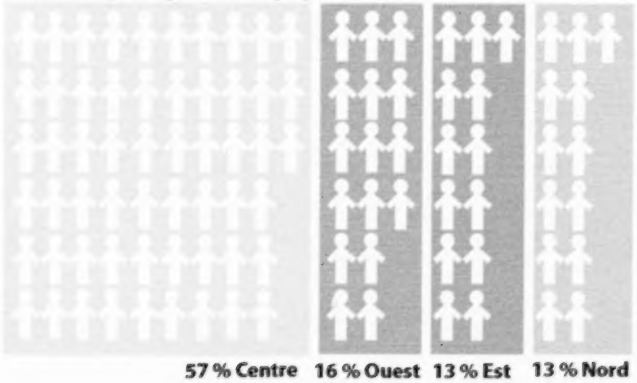



Note : Toutes les données sur la diversité, exception faite des chiffres sur les femmes, proviennent du Sondage des employés de 2009 et sont le résultat de l'auto-identification des répondants.

**Part des effectifs de la FPO composée de femmes**

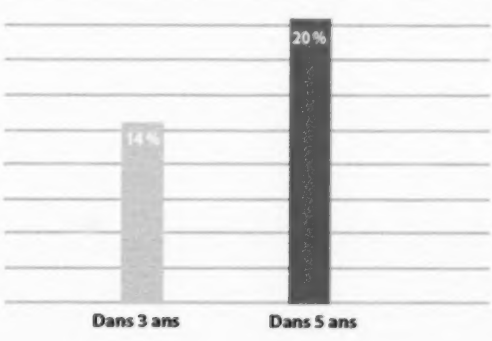



**Ventilation par région des employés de la FPO** = 1 % N = 68 170




La ventilation régionale des effectifs est comparable à celle de la population de l'Ontario, la majorité (57 %) des employés de la FPO étant situés dans la région du Centre.

**Part des employés de la FPO admissibles à la retraite**



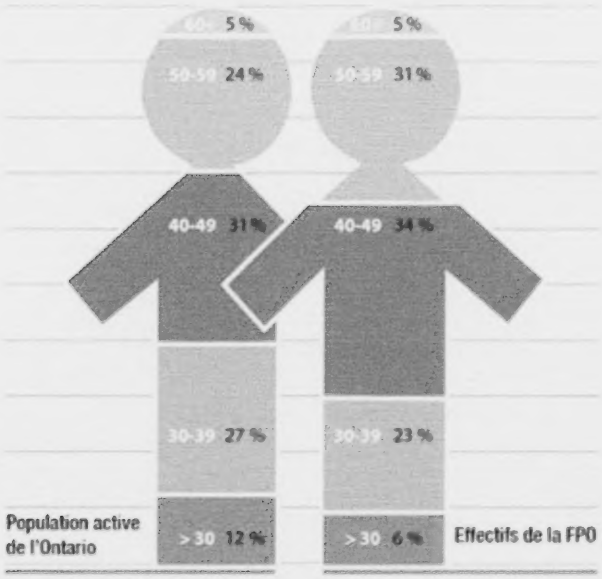
# Défis liés au marché du travail

## Âge et retraite

Le 2 décembre 2008, le gouvernement a annoncé de nouvelles mesures de restriction compte tenu du climat d'incertitude économique. Il y a eu gel des effectifs de la FPO à 68 645 équivalents temps plein (ETP). Dans le cadre de son budget déposé le 26 mars 2009, le gouvernement a également annoncé une réduction de cinq pour cent de la taille de la FPO au cours des trois prochaines années. Cette cible sera atteinte grâce aux départs naturels et à d'autres mesures. Au cours de la première année de ce plan triennal, la FPO est en voie de réaliser son objectif de réduction de cinq pour cent. Pendant le processus de planification axé sur les résultats de 2010-2011, les ministères ont cerné des réductions ETP qui totalisent plus de 50 % de la cible prévue.

En comparaison de la population active globale de l'Ontario, il continue d'y avoir proportionnellement plus de travailleurs âgés de 40 ans et plus au sein de la main-d'œuvre de la FPO et moins d'employés appartenant à la catégorie des moins de 30 ans.

**Composition selon l'âge de la main-d'œuvre de la FPO et de la population active de l'Ontario**




Parmi les employés permanents âgés de 55 ans ou plus, la plupart sont déjà admissibles, ou sur le point de l'être, à l'un des divers éléments de retraite. On estime que 29 % des cadres supérieurs et 26 % des cadres intermédiaires seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années. Il est important de noter que ce ne sont pas tous les employés qui décident de quitter la FPO immédiatement après être devenus admissibles à la retraite. L'âge de retraite moyen a augmenté peu à peu ces dernières années et est passé de 57,7 ans en 2004-2005 à 59,3 ans en 2009-2010.

**Employés devenus admissibles à la retraite pour la première fois au cours de l'exercice financier 2006-2007 et de l'exercice financier 2007-2008 qui[1] :**

| sont partis à la retraite | en 2006-2007 | en 2007-2008 |
|---|---|---|
| dans les 6 mois | 33 % | 33 % |
| l'exerc | 51 % | 53 % |
| l'exerc | 59 % | S.O. |

1. Les données du tableau ci-dessus sont cumulatives, c'est-à-dire que le nombre de départs à la retraite dans les deux ans englobe le nombre de départs dans les six mois).

## Diversité de la main-d'œuvre

**Diversité FPO**

**Inclusion • Diversité • Équité • Excellence**

La FPO reconnaît qu'en favorisant une organisation inclusive, nous serons mieux positionnés pour recruter les meilleurs talents parmi une population diversifiée, pour répondre aux besoins de collectivités diverses, pour améliorer nos services et la prestation des services, et pour accroître l'engagement des employés.

En 2008, le gouvernement a établi le Bureau de la diversité de la FPO et a nommé son premier directeur général de la diversité. Un plan stratégique triennal en matière de diversité a été élaboré pour orienter la vision d'une organisation à la fois diversifiée et inclusive qui fournit des services publics empreints d'excellence et qui aide tous les employés à réaliser leur plein potentiel.

Les objectifs stratégiques sont clairs et ils nous aideront à faire de cette vision une réalité. Ces objectifs consistent à :

- intégrer les objectifs et les résultats en matière de diversité dans les politiques, programmes et services de la FPO;
- bâtir un milieu de travail sain, exempt de harcèlement et de discrimination;
- refléter le public que nous desservons à tous les échelons de la main-d'œuvre de la FPO;
- répondre aux besoins d'une population diversifiée.

La première année de la stratégie a été inspirée par le concept d'un changement reposant sur des assises solides. À cette fin, quatre stratégies majeures ont été établies :

- Leadership éclairé, engagé et compétent
- Renouvellement comportemental et culturel
- Intégration de la diversité à l'activité courante
- Mesure, évaluation et rapports

Au cours de la dernière année, nous avons commencé à voir le fruit de nos efforts, lesquels ont contribué à stimuler le changement et à réaliser notre vision. Voici quelques innovations et réalisations majeures :

| |
|---|
| Nous avons aidé des champions du niveau de sous-ministre adjoint et tous les ministères à créer des plans de diversité et d'accessibilité personnalisés, à l'échelle ministérielle. |
| Nous avons aidé les ministères à élaborer et à mettre en œuvre des programmes de mentorat sur la diversité, tout en assurant le volet promotion, en commençant par la participation obligatoire pour tous les sous-ministres, et nous cherchons maintenant à étendre le programme à d'autres cadres supérieurs et employés syndiqués. |
| Environ 48 000 employés ont reçu une formation en matière d'accessibilité afin d'accroître leur degré de sensibilisation aux obstacles et d'améliorer les services offerts aux clients handicapés, et plus de 5 700 employés ont reçu une formation en matière de diversité qui visait à leur enseigner à quel point les différences comptent. |
| Nous avons rajeuni notre plan pluriannuel d'accessibilité (PPA) afin de mettre en valeur les initiatives prévues ou en chantier à l'échelle de l'organisation, en vue de soutenir la conformité à la LAPHO et de rendre compte du leadership et de l'engagement de la FPO en ce qui concerne notre démarche de renouvellement qui fera de nous une organisation inclusive, diversifiée, équitable et accessible. |
| Nous nous sommes entièrement conformés au règlement sur les normes d'accessibilité pour les services à la clientèle de la LAPHO avant la date limite fixée au 1er janvier 2010. La FPO a été la première à se conformer au règlement parmi environ 1 000 organisations du secteur parapublic assujetties à cette obligation. |
| Nous avons terminé le projet pilote multiministériel d'une durée de six mois dans le cadre de l'Optique de l'IDÉE (inclusion, diversité, équité et excellence). Il s'agit d'un outil de recherche et d'analyse qui aidera les employés à élaborer des politiques, des programmes et des services adaptés aux besoins et à reconnaître les obstacles existants et éventuels à l'inclusion des Ontariens dans leur travail. |
| Nous avons conçu un indice d'inclusion, basé sur les résultats du sondage des employés mené auprès de plus de 46 000 répondants, qui offre une variable subrogative des perceptions des employés quant au degré d'inclusion qui caractérise la FPO. |
| À titre de projet pilote, nous avons aménagé une salle privée comme lieu où les employés peuvent se recueillir, prier et méditer. Fort du succès de cette première salle de recueillement, deux ministères ont établi leurs propres salles privées et un autre est sur le point d'en établir une. |

Au début de 2010, nous avons défini nos résultats escomptés pour le reste de notre stratégie triennale sur la diversité. Bien que nos quatre principales stratégies demeurent les piliers de notre travail, les principaux éléments moteurs au cours de l'année à venir seront le leadership, l'engagement et la responsabilisation, la communication et la mesure, et nos initiatives prioritaires seront axées sur les gens, les processus et les mesures.

**Les gens** – Le succès de notre quête repose sur l'engagement personnel de nos employés. Nous nous efforçons de renforcer le renouvellement comportemental et culturel en veillant à intégrer la responsabilisation face à la diversité et à l'inclusion dans tous nos plans de rendement de la direction. Nous sommes également conscients du fait que nos employés ont demandé un soutien, des outils et des ressources pour habiliter nos leaders, avec ou sans titre, à devenir des modèles de comportement et des agents de changement en matière d'inclusion. Citons à titre d'exemple la création d'un bureau des conférenciers qui servira à informer les employés des derniers développements et à cultiver l'expertise au sein des ministères et dans les régions.

**Processus** – Le déploiement de l'Optique de l'IDÉE constitue un pas important vers la démystification de la diversité et son intégration aux principales activités de la FPO : élaboration des politiques, programmes et services; communications; ressources humaines; finances et autres activités. Notre objectif consiste à intégrer le recours à l'Optique de l'IDÉE dans les cycles d'élaboration des politiques, de conception de programme et de prestation de services.

**Mesures** – La responsabilité de notre travail est critique et nous sommes en train d'adopter des outils pour mesurer nos progrès. Un cadre complet d'évaluation de programme et de mesure du rendement est en train d'être établi afin d'évaluer et d'améliorer l'efficacité à long terme de la stratégie axée sur la diversité.

La FPO continue de soutenir activement et d'encourager le travail de sept réseaux bénévoles dirigés par des employés et organisés autour d'enjeux et d'intérêts partagés ainsi qu'autour de liens ou d'antécédents communs. Ces réseaux, qui comptent collectivement plus de 8 800 membres, sont les suivants :

- Réseau des employés noirs de la fonction publique de l'Ontario;
- D-Net (réseau de la FPO pour les employés handicapés qui s'intéressent aux questions d'accessibilité);
- FrancoGO (réseau pour les employés francophones);
- Réseau des Sud-Asiatiques;
- Réseau des Asiatiques de l'Est – FPO (réseau EANG);
- Réseau Relève de la fonction publique de l'Ontario (réseau constitué de nouveaux professionnels);
- Réseau de la Fierté de la fonction publique de l'Ontario (réseau pour les employés LGBT (lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres).

Chaque groupe bénéficie d'un financement de base et du soutien d'un parrain au niveau de cadre supérieur qui lui prodigue des conseils et facilite le renforcement de ses capacités afin d'harmoniser son travail avec les objectifs en matière de diversité.

Les réseaux ont été efficaces pour ce qui est de cerner les problèmes propres à leur groupe. Par exemple, le réseau de la Fierté de la FPO a lancé l'initiative Espaces positifs. Des bénévoles reçoivent une formation et affichent un indicateur dans leur espace de travail afin de créer un espace accueillant pour les employés de toutes les orientations sexuelles et identités de genre. Les Espaces positifs et les champions sensibilisent le personnel aux obstacles que connaissent les lesbiennes, les gais, les bisexuels, les transgenres, les transsexuels, les intersexués, les bi-spirituels et les queers en milieu de travail, et visent à permettre éventuellement à tous les employés d'être eux-mêmes au travail.

En 2010, pour la troisième année de suite, la FPO a été reconnue au rang des meilleurs employeurs au Canada en matière de diversité et, pour la deuxième fois, parmi les 100 meilleurs employeurs. Même si nos efforts sont reconnus, notre démarche ne s'arrête pas là et nous poursuivons notre vision. Aussi, la FPO continue d'améliorer sa capacité d'offrir un service public empreint d'excellence à toute la population de l'Ontario.

# Gouvernance et Responsabilisation

LA GOUVERNANCE ET LA RESPONSABILISATION font partie de tout système moderne de gestion des ressources humaines et sont essentielles à la prestation de services publics économique et d'une grande qualité.

## Rapport d'étape sur le Plan des ressources humaines de la FPO 2008-2011

Le Plan des ressources humaines de la FPO 2008-2011 comprend des stratégies visant à aider la FPO à réaliser sa vision, c'est-à-dire s'imposer comme un employeur de premier choix. Nous accomplissons des progrès quant aux priorités en matière de ressources humaines suivantes :

- attirer et conserver des talents de premier plan afin de continuer d'offrir des services de qualité à la population de l'Ontario;
- renforcer les capacités de nos employés afin de maximiser la diversité existante de talents au moyen de programmes de gestion du talent et de gestion du rendement pour favoriser notre croissance interne;
- favoriser l'engagement des employés en créant un milieu de travail qui offre des occasions de croissance personnelle et professionnelle.

Des exemples de réussite sont fournis sous la rubrique Pratiques de gestion des ressources humaines.

## Modernisation du cadre stratégique de gestion des ressources humaines

Grâce à une expérience opérationnelle plus poussée dans la mise en œuvre des dispositions de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* (LFPO), nous sommes aujourd'hui dans une excellente position pour établir un cadre stratégique de gestion des ressources humaines qui reflète l'essence et l'esprit de la loi. À cet égard, nous sommes en train d'améliorer notre programme de formation, d'enseignement et de promotion axé sur la LFPO, en plus de la consolidation et de l'harmonisation des directives et des politiques en matière de ressources humaines. Ces activités ont pour but de veiller à ce que le personnel cadre et les employés bénéficient des conseils appropriés en ce qui a trait à leurs responsabilités.

## Examen de la politique en matière d'emploi

La Politique opérationnelle de dotation en personnel énonce des lignes directrices quant aux exigences à respecter ainsi que les principes clés en matière de recrutement et de sélection, de nomination et de mutation, de réaménagement des effectifs et de cessation d'emploi. Une politique à jour s'avère nécessaire afin de s'attaquer aux nouveaux enjeux et d'encourager les progrès au chapitre de la gestion des ressources humaines. Un éventail d'intervenants sera mis à contribution, entre autres les gestionnaires chargés du recrutement, le Bureau de la diversité de la FPO et les agents négociateurs. En collaboration avec nos partenaires de la prestation de services, la Division de la gestion des ressources humaines et des politiques générales présentera une orientation stratégique à jour en 2010-2011.

## Examen des politiques de gestion de l'assiduité

La gestion efficace de l'assiduité du personnel optimise le rendement de l'organisation. La politique et les pratiques existantes font actuellement l'objet d'un examen. Ce processus a pour but de s'attaquer aux défis entourant la productivité et s'inspire notamment des recommandations du vérificateur provincial en vue d'une meilleure gestion de l'assiduité. Une orientation stratégique à jour sera établie en 2010-2011.

## Examen de la politique de prévention de la discrimination, du harcèlement et de la violence au travail

Afin d'établir un cadre stratégique qui favorise et soutient un milieu de travail respectueux, RHOntario a entrepris en 2009 un examen complet de la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail.

Parallèlement, l'Ontario était en voie de modifier la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* afin d'établir de nouveaux mécanismes de protection pour les travailleurs et de nouvelles obligations pour les employeurs en ce qui concerne la violence et le harcèlement au travail, la date d'entrée en vigueur de ces modifications étant le 15 juin 2010.

Une Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail révisée et des programmes à jour reflètent les modifications législatives apportées en ce qui concerne le harcèlement au travail. La politique, conformément à la nouvelle loi, prévoit une définition plus globale du harcèlement en milieu de travail qui inclut des motifs ne relevant pas du *Code des droits de la personne* ainsi que les problèmes de harcèlement personnel (p. ex., l'intimidation). La politique a essentiellement pour but d'encourager et de soutenir une culture organisationnelle positive, de prévenir, de cerner et d'abolir la discrimination et le harcèlement, et de rétablir des milieux de travail ayant fait l'objet d'incidents ou d'allégations de discrimination.

De nouveaux programmes et une politique de prévention de la violence au travail abordent le spectre de la violence au travail qui inclut les menaces, les tentatives de recours à la force physique et le recours à la force physique. Dans certaines circonstances, des mesures visant à réduire le risque de violence au foyer sont également adoptées. Des évaluations du risque de violence en milieu de travail sont exigées afin de contrôler et de prendre en main les risques connexes.

## Restrictions salariales

Dans l'optique des initiatives annoncées en 2008, des restrictions salariales pour 2009 ont été maintenues à l'égard du personnel de gestion au sein de la fonction publique de l'Ontario.

Le groupe de gestion, qui représente environ 8 900 employés ou 12 % de la main-d'œuvre de la FPO, se compose de ministres adjoints, de sous-ministres associés, de sous-ministres adjoints, de cadres supérieurs de la technologie de l'information, de directeurs, de gestionnaires et de spécialistes non représentés.

Le personnel de gestion obtient un rajustement salarial de base uniquement en fonction du rendement grâce à un barème de rémunération au rendement. Pour 2009, les cadres supérieurs dont le salaire annuel s'élevait à 150 000 $ ou plus ont vu leur rémunération au rendement réduite à zéro pour cent pour la période allant du 1er janvier 2009 au 31 décembre 2009. Cette mesure a touché environ 400 employés sur deux périodes de rémunération au rendement.

En outre, pour la période de rendement 2009-2010, la rémunération au rendement pour le personnel cadre dont le salaire était inférieur à 150 000 $ sera établie à un niveau 20 % moins élevé qu'en 2008-2009.

Dans le budget provincial de 2010, rendu public le 25 mars, le gouvernement a annoncé un plan responsable et équilibré visant à contrôler les indemnités et frais au sein du secteur public de la province. Le gouvernement a adopté des lois qui englobent un gel de la structure de rémunération pour les employés exclus de la négociation de la FPO pendant deux ans. Pour les employés bénéficiant d'une convention collective, le gouvernement respectera toutes les conventions collectives en vigueur. Lorsque ces conventions arriveront à échéance et que le gouvernement en négociera de nouvelles, les organismes de paiements de transfert et les agents négociateurs devront conclure des conventions d'au moins deux ans ne prévoyant aucune hausse nette des montants payés en rémunération.

Ces mesures permettront de rediriger les économies de coût vers les services publics prioritaires.

## Avantages sociaux

La FPO assure l'équilibre entre une perspective prospective et une approche de l'administration des avantages sociaux en adoptant maintenant des stratégies afin que les avantages sociaux demeurent concurrentiels et modernes, et reflètent les intérêts de notre main-d'œuvre diversifiée. La compression des coûts, la responsabilité partagée, un engagement plus élevé des employés et le positionnement efficace des avantages sociaux en tant qu'élément du régime de rémunération global ont été au nombre des facteurs envisagés dans la négociation des conventions collectives au cours de l'année 2009, notamment :

- l'autogestion par l'Association de la Police provinciale de l'Ontario des garanties d'assurance de ses membres;
- l'expansion de l'accès au programme de carte d'assurance-médicaments;
- l'expansion de l'accès à une meilleure assurance-vie facultative des personnes à charge, payée par l'employé, dans le cas des employés représentés par l'Association des avocats de la Couronne et par l'Ontario Crown Attorneys' Association (AAC/OCAA);
- le transfert de coûts et certains compromis visant à faciliter l'amélioration des garanties d'assurance soins dentaires, invalidité et maladie pour certains groupes.

## Régimes de retraite

En général, les stratégies de capitalisation des régimes de retraite de la FPO sont basées sur des perspectives à long terme; toutefois, les fluctuations du marché à court terme peuvent parfois influer sur le niveau de capitalisation d'un régime. Les régimes de retraite de la FPO ont connu des pertes de placement en 2008 et en 2009 par suite du ralentissement économique récent, même si des gains de placement en 2010 ont contribué à stabiliser la position financière des régimes. Il y a eu des hausses graduelles du taux de cotisation à la fois pour les employés et l'employeur en 2009 et en 2010. À l'instar de bien des promoteurs de régime dans l'ensemble du Canada, le gouvernement envisage la création de politiques de capitalisation pour les régimes de retraite.

Les évaluations actuarielles pour l'année se terminant le 31 décembre 2010 seront faites comme toujours pour les régimes de la fonction publique de l'Ontario afin de déterminer où en est leur capitalisation. Bien que des gains de placement en 2010 et les hausses du taux de cotisation aient contribué à atténuer les pertes subies pendant la récession économique récente, il est prévu que les pertes de placement continueront d'influer sur les niveaux de capitalisation des deux régimes de retraite dans un avenir prochain.

## Responsabilité et surveillance

À l'automne 2009, le premier ministre Dalton McGuinty s'est engagé à adopter de nouvelles mesures entourant la responsabilité afin que l'argent des contribuables soit utilisé avec prudence dans le but d'améliorer la transparence et la responsabilité du gouvernement. Dans ce sens, la Division de la gestion des ressources humaines et des politiques générales a entrepris un certain nombre d'initiatives qui produiront un changement mesurable. Voici certaines de ces initiatives :

- une directive générale à jour faisant état de l'obligation de rendre compte et de la gouvernance pour les organismes classifiés du gouvernement, comprenant une approche fondée sur le risque (la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes a été publiée le 26 janvier 2010);
- une directive générale à jour qui prévoit des règles simples à l'égard des frais pouvant faire l'objet d'une demande de remboursement et pouvant être remboursés (la Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil a été publiée le 1er avril 2010);
- un module d'apprentissage électronique sur les demandes de remboursement de frais, obligatoire pour tous les employés des ministères et les employés des 255 organismes classifiés (près de 20 000 employés ont achevé le module d'apprentissage électronique, offert dans des formats accessibles, au cours des deux premiers mois qui ont suivi sa sortie);
- un site Web public, lancé le 1er avril 2010, où il est possible de consulter l'information sur les demandes de remboursement de frais soumises au nom des ministres, du personnel politique, des cadres supérieurs, des membres de la haute direction et des personnes nommées des ministères, ainsi que des cinq plus importants demandeurs des 22 organismes désignés de l'Ontario, l'information sur leurs dépenses devant être divulguée publiquement.

# Pratiques de gestion des ressources humaines

L'EXÉCUTION DE PROGRAMME et la prestation de services efficaces sont indispensables pour l'atteinte des objectifs stratégiques. Nous continuons d'améliorer la capacité de mettre en œuvre des programmes et services qui font de la fonction publique de l'Ontario un employeur de premier choix.

## Modernisation du recrutement

Depuis 2006, la FPO modernise la gestion des ressources humaines pour s'assurer de pouvoir attirer, recruter et fidéliser les travailleurs les plus compétents sur un marché du travail concurrentiel. À cette fin, elle a notamment mis sur pied cinq centres régionaux de services intégrés de recrutement à l'intention du personnel cadre.

Les centres proposent un ensemble complet de services de recrutement reposant sur la technologie et répondant à une norme de service établie en partenariat avec les gestionnaires recruteurs. Cela permet une gestion et une administration centralisées de la fonction de recrutement, ce qui améliore l'obligation de rendre compte et garantit l'application d'une approche à employeur unique du recrutement et du déploiement d'employés talentueux. En voici quelques éléments principaux :

- sites Internet et intranet complets d'affichage des offres d'emploi;
- processus de demande d'emploi en ligne;
- recours à des outils électroniques de recrutement afin d'automatiser la plus grande partie possible du processus de recrutement.

Les centres poursuivent leurs activités depuis juin 2008 et sont en train de rationaliser le processus de recrutement (p. ex., une entente a été conclue avec le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario [SEFPO] pour afficher et entamer simultanément des processus d'autorisation relatifs au personnel excédentaire pour les concours; des dispositions à l'égard du recrutement massif ont été prises afin de réaliser des initiatives d'embauche multiple au moyen d'un concours unique et pour créer des réserves de talents).

Les centres de recrutement entameront un projet pilote afin de cibler les organisations et les institutions les plus susceptibles de produire des candidats qualifiés dans le cas des offres d'emplois pour les concours ouverts au public. Un examen interne du processus de redéploiement est en cours, un rapport initial ayant été prévu pour mai 2010. Nous prévoyons que les modifications apportées réduiront le délai d'embauche.

Des rapports ministériels sur chaque étape du processus de recrutement seront accessibles en juillet 2010. Les rapports feront état du temps nécessaire à chaque étape relativement à la norme établie à l'égard du processus de recrutement, qui prévoit un délai de 67 jours.

Pour l'exercice financier 2009-2010, environ 8 605 recrutements ont été entamés et les postes ont été pourvus pour plus de 3 500 concours.

## Recrutement de cadres supérieurs

Les Services de recherche de talents au niveau cadre de RHOntario, qui s'appuient sur des renseignements tirés du Programme de gestion du talent de la FPO, offrent aux cadres recruteurs un aperçu à l'échelle de l'organisation des talents disponibles au chapitre du leadership. Environ 200 recherches de talents sont venues compléter les concours entre le 1er avril 2009 et le 31 mars 2010.

Pour appuyer la Stratégie de diversité de la FPO, le Centre du leadership et de l'apprentissage a élaboré une stratégie de rayonnement en matière de diversité pour les postes de direction afin :

- d'étendre les activités de rayonnement à divers groupes de talents;
- d'abolir les obstacles dans les processus de recrutement;
- de favoriser la création de comités de sélection diversifiés et inclusifs;
- de bâtir des relations avec diverses collectivités.

## Données actuelles relatives aux cadres supérieurs

**1 800** La fonction publique de l'Ontario compte quelque 1 800 cadres.

**53** L'âge moyen des cadres supérieurs qui comptent en moyenne 20 années de service à la FPO

**29 %** En tout, 29 % des cadres supérieurs seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années.

**310** 310 concours de recrutement de cadres supérieurs ont eu lieu en 12 mois, dont les deux tiers ont débouché sur l'engagement de candidats à ce jour.

**51%** Part des cadres supérieurs qui occupent leur poste depuis deux ans au maximum

Données au 31 mars 2010

## Gestion du rendement

Quelque 8 000 gestionnaires et autres employés exclus des unités de négociation utilisent actuellement le système de gestion du rendement en ligne. L'élaboration d'un plan de rendement et d'apprentissage est fort simple, comme en font foi les hauts niveaux de participation et le nombre accru de plans et d'examens de rendement qui sont réalisés.

En 2009, nous avons accordé plus d'importance à la différenciation du rendement et au soutien au personnel cadre afin de l'aider à composer avec le piètre rendement. Entre autres, des cours sont offerts au personnel cadre pour l'amener à renforcer ses aptitudes en matière d'encadrement et de rétroaction.

Pour améliorer l'intégration aux programmes de rémunération au rendement, en 2009, les employés ont obtenu un rapport en ligne qui fait état des calculs détaillés de leurs primes de rendement.

## Gestion du talent

Le programme de gestion du talent, qui en est maintenant à sa cinquième année, continue d'être un facteur clé pour permettre aux employés d'acquérir les aptitudes et les capacités de fournir des services publics de qualité. Environ 8 000 gestionnaires et employés à l'échelle de la province évaluent tous les ans les compétences des dirigeants-gestionnaires, ont des conversations au sujet de la carrière avec leur supérieur et cernent les activités d'apprentissage pouvant répondre à leurs besoins en perfectionnement.

La gestion de la relève a constitué un aspect clé du cycle de gestion du talent de 2009. Plus de 6 000 candidats éventuels ont été proposés afin qu'ils puissent éventuellement prendre la relève à des postes, et ce, à tous les échelons de l'organisation. Le tiers environ de ces éléments de relève est prêt à occuper immédiatement le poste pour lequel ces personnes ont été identifiées, tandis que les deux tiers ont encore besoin de perfectionnement pour être prêts à exercer leurs nouvelles fonctions. Une planification et une surveillance soignées du perfectionnement de la relève continueront d'être exercées afin que le personnel qui assumera éventuellement la relève soit prêt pour des rôles plus complexes à l'avenir.

Les sous-ministres se sont réunis pour discuter de la gestion du talent dans l'ensemble des secteurs d'activité et des secteurs fonctionnels, notamment les finances, la technologie de l'information, les communications, les ressources humaines et le contentieux. Des forums régionaux sur la gestion du talent ont été créés pour faire face aux défis uniques à relever dans les régions est, nord et ouest de la province. La quatrième retraite annuelle sur la gestion du talent a également été tenue, l'accent étant mis sur l'organisation à haut rendement et les stratégies de gestion du talent à l'échelle de la fonction publique. Le travail se poursuit afin d'intégrer la gestion du talent dans le tissu de notre organisation grâce à cinq plans d'action de gestion du talent à l'échelle de l'organisation :

- stratégies régionales de gestion du talent
- Stratégie de diversité de la FPO
- pratiques exemplaires
- capacités stratégiques
- intégration de la gestion du talent à l'organisation.

Le nouveau modèle de dirigeant-gestionnaire qualifié reflète les principes du leadership dans un milieu diversifié et inclusif, et offre des occasions d'explorer d'autres applications des compétences dans les domaines de l'évaluation, du recrutement des talents, du développement du leadership et de la gestion de la relève.

Des stratégies pour le développement du leadership continuent d'être mises en œuvre. Un nouveau programme de perfectionnement des dirigeants-gestionnaires comprend ce qui suit :

- programmes à l'intention des aspirants gestionnaires, p. ex., Advancing into Management (progresser dans la gestion) et Is Management for Me? (la gestion – est-ce pour moi?);
- soutien aux nouveaux gestionnaires : Programme des 100 premiers jours.

Un programme de gestion de carrière pour le personnel d'exécution est également en voie de création dans le cadre de notre démarche continue de gestion efficace du talent à tous les niveaux de l'organisation.

## Apprentissage et perfectionnement

Apprentissage et perfectionnement pour la FPO (AP-FPO) continue de mettre sur pied et d'étoffer ses programmes d'apprentissage organisationnel à l'intention de tous les employés.

En 2009-2010, environ 125 000 employés ont participé aux programmes, dont 97 000 ayant terminé au moins un module d'apprentissage électronique.

L'initiative Rôle du personnel cadre (initiative RPC) a été lancée en mai 2009. Ce programme a pour but de soutenir le personnel cadre afin qu'il puisse gérer efficacement les employés et bâtir des équipes à haut rendement pour atteindre les résultats opérationnels voulus. Le programme se compose d'un certain nombre de volets qui amélioreront et renforceront les capacités en matière de gestion.

Le programme Fondations pour le personnel cadre est un élément clé de l'initiative RPC et fournit aux nouveaux gestionnaires les outils de base et une compréhension de leur rôle et de leurs responsabilités. Ce programme d'une durée de deux jours est devenu obligatoire pour tous les nouveaux gestionnaires le 1er avril 2009. À ce jour, presque 800 gestionnaires ont suivi le programme.

Un nouveau programme de perfectionnement pour les aspirants gestionnaires, Advancing into Management (progresser dans la gestion), a été lancé en janvier 2010. En tant que volet de l'initiative RPC, ce programme est conçu afin de préparer les personnes désignées à de futurs rôles de personnel cadre.

D'autres volets de l'initiative RPC comprennent un modèle à jour de dirigeant-gestionnaire qualifié (dont le lancement était prévu pour mai 2010), un portail Web à l'intention des gestionnaires qui offrira un accès à guichet unique vers les renseignements les plus à jour qui soient dont le personnel cadre a besoin pour l'exécution efficace de ses fonctions (juin 2010), de même qu'une série d'outils d'apprentissage électronique destinés au personnel cadre, nouveau ou existant (été 2010).

AP-FPO est aussi en train de mettre sur pied un nouveau cours d'apprentissage électronique axé sur le leadership en matière de diversité. Ce cours est censé être offert à compter de l'été 2010.

## Programmes destinés aux jeunes et aux nouveaux professionnels

Établi en 2005, le Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels (SJNP) prévoit l'application d'une approche générale en vue d'attirer, de recruter et de fidéliser des générations futures de fonctionnaires. Il gère le marketing et la promotion de la FPO auprès des jeunes et des nouveaux professionnels partout dans la province, et permet chaque année à environ 6 000 d'entre eux d'acquérir l'expérience d'un emploi au sein de la fonction publique de l'Ontario.

En 2009-2010, le SJNP a mis à profit le financement du gouvernement fédéral décrit dans le budget de 2009 pour :

- presque doubler le nombre de stages rémunérés d'une durée de six mois pour les professionnels formés à l'étranger, faisant passer ce nombre de 70 à 130;
- étendre le programme Expérience Été en y ajoutant 1 000 postes (25 %).

Le SJNP coordonne le Programme des ambassadeurs de la FPO, un programme à participation volontaire à l'échelle de l'organisation auquel sont associés presque 600 ambassadeurs à tous les échelons. Les ambassadeurs participent à des activités de rayonnement visant à promouvoir la FPO en tant qu'employeur de premier choix.

Le Programme de stages de la FPO pour les personnes formées à l'étranger s'est vu décerner pour l'année 2009 le prix du programme Career Bridge pour le secteur public.

| Nos programmes pour les jeunes et les nouveaux professionnels |
| --- |
| – Programme de stages de l'Ontario<br>– programme Expérience Été<br>– Programme d'expérience de travail pour les jeunes Autochtones<br>– Programme d'apprentissage et d'expérience de travail dans la FPO pour les jeunes à risque<br>– Programme de stages pour les personnes formées à l'étranger<br>– Programme d'éducation coopérative postsecondaire |

## Santé, sécurité et mieux-être

Le Centre de santé, de sécurité et de mieux-être du personnel a été établi le 1er avril 2008, sa mission consistant à offrir des conseils et services efficaces, efficients et cohérents en matière de santé et de sécurité, à l'échelle de la fonction publique.

Voici quelques-unes des principales réalisations au cours de la dernière année :

- mise à jour de programmes d'apprentissage électronique – Atout-Sécurité – à la fois pour le personnel cadre et pour les employés (ce qui est nouveau) qui permettent de mieux comprendre les rôles et responsabilités de chacune des parties en milieu de travail relativement à la santé et à la sécurité au travail, de même que la prévention des maladies et des blessures au travail;
- mise sur pied de 75 cliniques de vaccination contre la grippe saisonnière et la grippe H1N1 à la grandeur de la province;
- élaboration d'une ligne directrice de lutte contre l'infection afin d'orienter les ministères quant aux mesures à prendre pour atténuer les effets d'une pandémie;
- lancement d'un outil basé sur les cartes Google qui repère les comités mixtes de santé et de sécurité locaux, et les représentants en matière de santé et de sécurité dans tous les ministères et établissements à l'échelle de la province;
- lancement de deux initiatives thématiques sur le bien-être : l'initiative Poids santé par la saine alimentation et la vie active, et l'initiative Augmentez votre résilience;
- élaboration d'un programme d'ergonomie pluriannuel;
- organisation et tenue de conférences du comité mixte de santé et de sécurité dans de nombreux ministères afin de promouvoir la gestion efficace des aspects santé et sécurité en milieu de travail;
- élaboration et adoption d'un plan pour la conformité aux nouvelles exigences qui découlent des amendements à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* en ce qui concerne la violence et le harcèlement au travail;
- création d'un guide d'évaluation du risque de violence au travail et des ressources correspondantes;
- création d'un guide reposant sur la technologie de l'information pour la gestion des cas de discrimination et de harcèlement au travail;
- mise sur pied d'un point d'accès unique pour le traitement de la rémunération et des paiements en vertu d'un régime d'indemnisation des accidents du travail.

## Services de sécurité et planification des mesures d'urgence

Le processus de recrutement de RHOntario comprend des enquêtes de sécurité (dont la vérification des casiers judiciaires) des candidats à certains postes de confiance, y compris ceux dont le titulaire a accès à des documents d'identité (p. ex., certificats de naissance), à la feuille de paie et à des systèmes délicats de TI. En 2008-2009, la Direction des services de sécurité et de la planification des mesures d'urgence a effectué environ 1 600 vérifications de sécurité.

La Direction supervise également l'application de la politique opérationnelle de la FPO concernant les enquêtes de sécurité sur les entrepreneurs, laquelle vise tous les travailleurs qui n'appartiennent pas à la FPO et qui sont susceptibles d'être appelés par contrat à fournir des services à des ministères et à des organismes. En 2008-2009, la Direction des services de sécurité et de la planification des mesures d'urgence a effectué environ 5 050 enquêtes de sécurité sur des entrepreneurs.

En outre, la Direction des services de sécurité et de la planification des mesures d'urgence est responsable de la mise en œuvre de la Politique opérationnelle en matière de sécurité physique de la FPO qui régit la sécurité des employés, des clients, des visiteurs, de l'information, des bâtiments physiques et autres biens. En 2008-2009, 75 % des ministères ont soumis des plans de sécurité physique faisant état de stratégies de conformité à la politique dans les années à venir.

# Relations de travail

LA FPO CONTINUE d'accorder la priorité aux relations efficaces et harmonieuses avec ses partenaires de négociation en vue d'en arriver à des solutions avantageuses pour l'employeur, le personnel et le public.

## Centre des relations avec le personnel

Le Centre des relations avec le personnel offre des solutions aux problèmes de relations de travail en collaborant de manière efficace à l'échelle de la collectivité des RH avec les ministères et les agents négociateurs, tout en encourageant aussi des relations de travail positives et en mettant en pratique les valeurs préconisées par le biais d'un rendement et de résultats pouvant être mesurés.

Voici quelques initiatives dignes de mention réalisées au cours de la dernière année :

- mise en œuvre de programmes de formation pour aider le personnel des RH dans les centres de prestation de services régionaux nouvellement constitués (Administration des griefs et Divulgation aux agents négociateurs);
- création du Bureau de gestion et de soutien de l'assiduité au sein de la Division des relations avec le personnel et soutien à la mise en œuvre du Programme pilote de gestion et de soutien de l'assiduité (PPGSA) de l'unité de négociation des services correctionnels du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario au sein du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse, ce qui a donné lieu à la mise en œuvre de paiements incitatifs;
- adoption d'une nouvelle directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la divulgation de renseignements confidentiels aux agents négociateurs;
- négociation de la participation de neuf ministères au projet pilote du SEFPO pour la mise sur pied de comités d'examen des dossiers ministériels, et élaboration conjointe de programmes de formation offerts à tous les comités des relations employés-employeur pour le ministère (CREEM) visés par le projet pilote;
- examen et révision des cours de formation sur les relations de travail à l'intention du personnel cadre;
- nouveau lancement du programme de formation axé sur les pratiques exemplaires et la procédure, élaboré conjointement par le SEFPO et le Comité des relations avec les employés (CRE) à l'intention des membres du CRE;
- lancement du Projet des conventions collectives annotées;
- formation du comité d'examen des dossiers de grief conjointement avec le SEFPO;
- lancement d'un processus de révision en vue d'élaborer un modèle de compétences en matière de relations de travail;
- séances d'information à l'intention de RHOntario et du personnel cadre des ministères quant aux nouvelles conventions collectives conclues avec Ingénieurs Gouvernement de l'Ontario (PEGO) et l'Association des avocats de la Couronne et l'Ontario Crown Attorneys' Association (AAC/OCAA).

## Relations syndicales-patronales

La Direction des relations syndicales-patronales a pour principale tâche d'instaurer un milieu de travail positif où tous les agents négociateurs et la partie patronale peuvent collaborer, tandis qu'elle mène toutes les négociations collectives à la FPO.

| Groupe de négociation | % des effectifs |
|---|---|
| SEFPO | 54 % |
| AEEGAPCO | 15 % |
| APPO | 12 % |
| AAC/OCCA | 2 % |
| PEGO | 1 % |

| Groupes exclus | % des effectifs |
|---|---|
| SRC | 10 % |
| GCS/des services de TI | 3 % |
| Autre | 3 % |
| | |
| | |

Sur une période de quatorze mois ayant pris fin en juin 2009, la Direction des relations syndicales-patronales a réussi à négocier des conventions collectives avec chacun des huit syndicats ou associations sans aucun arrêt ni interruption de travail.

Voici certaines des réalisations de la dernière année :

- mise en œuvre des recommandations de la 5e Commission de rémunération des juges de paix;
- création d'un comité mixte central des relations avec les employés en collaboration avec l'Association de la Police provinciale de l'Ontario (APPO) et tenue de rencontres inaugurales;
- renouvellement de conventions collectives conclu avec :
  - AAC/OCAA
  - PEGO
  - AAC au sujet des stagiaires en droit
- conclusion de protocoles d'entente avec le SEFPO au sujet d'une nouvelle norme de classification et d'un nouveau barème des salaires pour les représentants du service à la clientèle.

# Engagement des employés

UNE ORGANISATION MODERNE comme la nôtre se doit d'améliorer sans cesse la prestation de services publics et accroître la satisfaction de la clientèle. Pour y arriver, nous devons renforcer l'engagement des employés, c'est-à-dire augmenter leur satisfaction au travail et leur engagement envers l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixée.

## Sondage des employés de la fonction publique de l'Ontario 2009

Le Sondage des employés de la fonction publique de l'Ontario, qui en est à sa troisième édition, fait maintenant partie intégrante de la culture de l'organisation. Dorénavant, les secteurs organisationnels clés s'inspirent largement des résultats du sondage des employés pour l'élaboration des politiques et des programmes. Les résultats du sondage sont de plus en plus utilisés pour mesurer le rendement et remplir les fiches de rendement.

Comme par les années passées, nous avons produit un large éventail de rapports spéciaux, qui allaient de l'analyse régionale, en passant par l'engagement du personnel de première ligne, à la diversité, à l'inclusion et à la reconnaissance. Nous avons tiré de précieux enseignements de ces rapports :

- L'analyse des liens entre l'engagement des employés et la satisfaction de la clientèle jette une lumière nouvelle sur la chaîne de valeur en matière de service et sur la façon dont nous pouvons en tirer parti pour améliorer la satisfaction de la clientèle.
- La diversité et l'inclusion ont été les principaux axes de recherche cette année. Les données démographiques améliorées incluses dans le sondage de 2009 nous ont permis de faire des progrès décisifs dans l'élaboration d'un indice d'inclusion, lequel mesure la perception par les employés du caractère inclusif de leur milieu de travail. L'indice nous aidera à mesurer les progrès quant à trois de nos quatre objectifs stratégiques en matière de diversité :
  - o intégrer les objectifs et résultats en matière de diversité dans les politiques, les programmes et les services;
  - o favoriser un milieu de travail sain, exempt de harcèlement et de discrimination;
  - o répondre aux besoins d'une population diversifiée.

Les données démographiques améliorées nous permettent également de surveiller le quatrième objectif stratégique en matière de diversité : être le reflet du public que nous desservons à tous les échelons de la main-d'œuvre de la FPO.

Les employés nous ont fait part du fait qu'ils sont assez satisfaits et raisonnablement engagés dans leur travail. La note que nous avons obtenue quant à l'engagement des employés pour l'année 2009 est de 72,47 sur 100 points, soit une augmentation considérable par rapport à la note de 65,97 sur 100 obtenue en 2007 et de 64,78 sur 100 obtenue en 2006.

Le sondage des employés de 2009 révèle qu'il y a considérablement moins d'employés dont la cote d'engagement est faible et davantage d'employés dont la cote d'engagement est élevée. En tout, 51 % des employés ont indiqué un niveau d'engagement élevé (niveau qui n'était que de 37 % en 2007); 36 % font état d'un engagement moyen et 13 %, d'un engagement faible (soit une baisse par rapport au pourcentage de 21 % en 2007).

Le sondage des employés est mené tous les deux ans, le prochain sondage étant prévu pour le printemps de 2011.

Les résultats tirés du sondage des employés contribuent à façonner le Plan des ressources humaines de la FPO. Aussi, ils ont donné lieu à un certain nombre d'initiatives clés visant à accroître le degré d'engagement des employés.

## Stratégie de mieux-être de la fonction publique de l'Ontario

Les initiatives se rapportant à la Stratégie de mieux-être de la FPO lancée l'an dernier sont mises en œuvre étape par étape. Le Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel (CEHSW) a créé et mis en œuvre deux initiatives thématiques sur les modes de vie sains à l'échelle de la fonction publique de l'Ontario.

- Chaque initiative comprenait une page Web complète, incluse dans le portail de RHOntario sur le mieux-être; des événements d'apprentissage régionaux et des documents portant sur la marche à suivre pour aider les clients à offrir des programmes spécifiquement locaux.
- La première initiative – Poids santé (automne 2009) – mettait l'accent sur les mesures à prendre pour avoir et pour conserver un poids corporel sain grâce à des exercices physiques réguliers et à un régime sain et équilibré. En tout, 14 événements régionaux ont eu lieu grâce à cette initiative, qui a rejoint 2 000 employés.
- La deuxième initiative – Augmentez votre résilience (printemps 2010) – proposait aux employés et au personnel cadre des stratégies pratiques afin d'améliorer la santé mentale et le bien-être au travail. Des 14 événements d'apprentissage régionaux organisés par le CEHSW, cinq ont été offerts exclusivement au personnel cadre. À l'heure actuelle, 300 participants recevront une formation par l'entremise du volet gestion de l'initiative.
- Afin d'appuyer la mise en œuvre des initiatives thématiques sur la vie saine, le CEHSW a également établi un réseau de promotion de la vie saine à l'échelle de la fonction publique, composé de 35 représentants de chaque ministère ou groupement de ministères.

## Régimes de travail flexibles

L'élaboration d'une stratégie relative aux modalités de travail flexibles constitue un engagement du Plan des ressources humaines de la FPO 2008-2011. L'objectif consiste à élaborer une stratégie qui positionne l'organisation en tant qu'employeur de premier choix et qui répond aux besoins d'une main-d'œuvre diversifiée en prévoyant une flexibilité quant aux heures, au lieu et aux modalités de travail. La stratégie, en voie d'élaboration, reposera sur des initiatives de modalités de travail flexibles existantes et établira une orientation à l'aide de mesures concrètes pour l'organisation. La stratégie :

- articulera la vision de la FPO en matière de travail flexible;
- établira des orientations stratégiques, notamment :
  - favoriser une culture de travail positive;
  - renforcer les modalités de travail flexibles;
  - mesurer le rendement et la satisfaction.

La stratégie cernera également des options visant à assurer un équilibre entre les divers besoins des employés et à optimiser leur engagement et leur productivité, tout en favorisant la modernisation de la fonction publique, l'excellence du service, l'efficacité, la gestion immobilière et les programmes d'écologisation.

L'élaboration de la stratégie repose sur l'évaluation des projets pilotes et des initiatives de travail flexible en chantier à l'échelle de la fonction publique de l'Ontario, sur des consultations auprès d'intervenants et de partenaires clés et sur l'examen des pratiques exemplaires, y compris celles des organismes des secteurs public et privé.

# Sommaire

EN 2009, nous avons poursuivi notre quête en vue de devenir un employeur de premier choix. Nous avons reçu de nombreuses louanges de l'extérieur en tant qu'employeur de premier rang. Les employés ont exprimé un plus grand attachement envers leur employeur. Des ententes ont été conclues avec tous les agents négociateurs. Nous avons offert aux contribuables des garanties supplémentaires selon lesquelles leurs impôts sont employés à bon escient pour diriger la fonction publique.

Au cours de la prochaine année, nous attendons avec impatience d'élaborer le prochain plan stratégique des ressources humaines, qui établira une orientation en matière de gestion de la main-d'œuvre pour la première partie de la présente décennie. Nous miserons également sur notre ensemble de connaissances toujours plus grand à l'égard de l'engagement des employés, le prochain sondage étant prévu pour 2011.

Je me réjouis déjà à l'idée de vous communiquer nos expériences et nos observations dans le rapport de l'an prochain.

La présidente de la fonction publique de l'Ontario,
Angela Coke

**Annexes :**

- Annexe I : Plan des RH 2008-2011 de la FPO – Rapport d'étape
- Annexe II : Sommaire des résultats du sondage des employés de la FPO de 2009
- Annexe III : Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario

# Annexe I
# Rapport d'étape sur le Plan des ressources humaines de la FPO 2008-2011

# PLAN DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FPO

## 2008-2011

## RAPPORT D'ÉTAPE

**Novembre 2009**

HROntario
One Team. Service. Results.

Ontario

# Message de la Secrétaire du Conseil des ministres

C'est avec plaisir que je vous présente le premier rapport d'étape annuel du Plan des ressources humaines 2008-2011 de la FPO.

Répondre aux priorités du gouvernement et être un service public à rendement élevé dépend de notre capacité à attirer et à garder une main-d'oeuvre diversifiée, à renforcer la compétence et à stimuler la motivation de nos employés. Le Plan des ressources humaines de la FPO lancé en novembre 2008 indique des stratégies pour réaliser ces priorités et être un employeur de premier choix.

Ce plan reflète notre engagement envers l'inclusion et la diversité, ainsi que les valeurs de la FPO : confiance, équité, excellence, créativité, collaboration, efficacité et souplesse. Il est important que chacun d'entre nous adopte ces principes et ces valeurs dans notre travail quotidien. Nous avons tous un précieux rôle à jouer dans l'édification de notre organisation.

Le rôle du gestionnaire est une priorité essentielle pour nous. Nous devons nous assurer que les attentes en matière de rendement sont clairement formulées et que du soutien et des occasions d'apprentissage sont fournis afin que les gestionnaires puissent construire efficacement des équipes à rendement élevé et créer des milieux de travail sains et accueillants.

Le Plan des ressources humaines de la FPO nous appartient à tous. Nous avons tous un rôle à jouer pour faire progresser notre organisation. Je suis fière des progrès significatifs que nous avons réalisé, à la fois au niveau du ministère et de l'organisation, et je suis certaine qu'en travaillant ensemble, nous continuerons d'atteindre nos objectifs : un service public moderne et un employeur de premier choix.

***Shelly Jamieson***

# Message de la sous-ministre associée, RHOntario

***« Une équipe. Un service. Des résultats. »***

Depuis le lancement de RHOntario en juillet 2008, nous travaillons dur pour réaliser notre vision : faire de la FPO un employeur de premier choix en fournissant les meilleurs services et stratégies.

En avril 2009, nous avons lancé les Centres de prestation des services régionaux relatifs aux ressources humaines, qui complètent les changements structurels associés au Projet de renouvellement des services relatifs aux ressources humaines de la FPO. Depuis, la priorité de RHOntario est passée à l'édification d'une culture d'excellence des services afin de fournir un meilleur soutien aux gestionnaires pour qu'ils atteignent leurs objectifs opérationnels, et à entraîner l'organisation à élaborer et à fournir les stratégies du Plan des ressources humaines qui continuent de faire de nous l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada.

Notre tâche consiste à nous assurer que la FPO dispose des bonnes personnes, au bon poste, au bon moment pour réaliser les priorités du gouvernement. Nous faisons cela tous les jours, non seulement grâce au leadership des employés de RHOntario en ce qui concerne l'élaboration et la prestation des stratégies du Plan des ressources humaines décrites dans ce rapport, mais également grâce au soutien des gestionnaires lors du recrutement, de la stimulation de la motivation de leur personnel et de leur perfectionnement; grâce au développement et au maintien d'étroites relations de travail avec nos agents négociateurs, que nous considérons comme des partenaires; et grâce au travail réalisé avec les gestionnaires pour créer des milieux de travail diversifiés et inclusifs pour tous les employés de la FPO.

Dans les mois qui viennent, RHOntario s'engagera visiblement vers l'excellence des services en publiant des normes destinées à nos services à la clientèle prioritaires. Nous en publierons régulièrement les résultats.

RHOntario s'engage à améliorer continuellement les services de réorganisation des activités et des ressources humaines, et à être au service des gestionnaires et des employés de la FPO comme une seule équipe, dont les priorités sont le service et les résultats.

*Angela Coke*

# Vue d'ensemble du Plan des ressources humaines de la FPO

**VISION : la FPO, un employeur de premier choix**

**Priorités et principaux résultats visés**

| ATTIRER ET GARDER UNE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET DIVERSIFIÉE | RENFORCER LA CAPACITÉ | STIMULER LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS |
|---|---|---|
| ○ Faire de la FPO un employeur capable non seulement d'attirer une main-d'œuvre diversifiée et compétente, mais de la garder | ○ Offrir des possibilités d'apprentissage, de développement professionnel et d'avancement<br>○ Assurer la relève aux postes clés<br>○ Viser l'excellence en matière de pratiques de leadership | ○ Soutenir la motivation et le rendement élevé des employés<br>○ Offrir des milieux de travail accueillants, sains, souples, accessibles et inclusifs |

**Secteurs d'intervention**

| POURSUIVRE LES EFFORTS | NOUVELLES PRIORITÉS | POURSUIVRE LES EFFORTS | NOUVELLES PRIORITÉS | POURSUIVRE LES EFFORTS | NOUVELLES PRIORITÉS |
|---|---|---|---|---|---|
| • Établir des stratégies pour moderniser le processus de recrutement<br>• Cibler les jeunes et les nouveaux professionnels | • Améliorer l'image de marque de la FPO à titre d'employeur<br>• Accéder à un bassin diversifié de candidats | • Gérer le talent<br>• Gérer le rendement<br>• Soutenir l'apprentissage et le perfectionnement | • Renforcer le rôle du gestionnaire<br>• Permettre la mobilité professionnelle | • Stimuler la motivation des employés<br>• Veiller à la santé et au bien-être de chacun | • Offrir des milieux de travail inclusifs<br>• Offrir des modalités de travail flexibles<br>• Accroître la motivation du personnel de première ligne (prestation de services) |

Le plan des ressources humaines 2008-2011 de la FPO indique des stratégies destinées à aider la FPO dans sa vision : être un employeur de premier choix. Nous progressons dans cette voie et avons été reconnus, pour la deuxième année consécutive, comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada.

**Ce plan prévoit trois priorités clés pour nous aider à réaliser notre vision :**

- ***Attirer et garder une main-d'œuvre compétente et diversifiée***
- ***Renforcer la capacité***
- ***Stimuler la motivation des employés***

Ce rapport d'étape est une actualisation de la manière dont nous nous acquittons de chaque priorité. Il donne des exemples de nos réalisations dans notre organisation et dans les ministères.

PRIORITÉ CLÉ N° 1

# 1 Attirer et garder une main-d'œuvre compétente et diversifiée

**Les statistiques montrent qu'en Ontario, la population active vieillit, tandis que le taux de natalité décline de façon continue.**

**Cette tendance entraîne un marché du travail de plus en plus concurrentiel qui doit faire face à une pénurie d'individus qualifiés et talentueux. La FPO s'engage à attirer et à garder les meilleurs talents afin que nous puissions continuer de fournir des services de qualité aux citoyens de l'Ontario, aujourd'hui et dans les années à venir. La FPO s'engage également à renforcer la capacité de ses employés afin de tirer le meilleur profit de la diversité des talents.**

**Les réalisations suivantes mettent en évidence les progrès de la modernisation du recrutement, des programmes de prise de contact et d'emploi d'une main-d'œuvre diversifiée :**

- Les cinq **centres de recrutement régionaux** de RHOntario fournissent des services de recrutement professionnels et un soutien aux gestionnaires. Plus de 6 500 concours ont été gérés depuis la mise en place de ces centres, en juin 2008. Les centres de recrutement régionaux visent à rationaliser le processus de recrutement (par exemple grâce à un accord passé avec le SEFPO pour traiter les annonces concurrentes et dégager les surplus de candidats pour les concours; des dispositions du recrutement en masse permettent de rassembler les nombreuses initiatives d'embauche en un seul concours et de créer un bassin de main-d'œuvre compétente).

- RHOntario et le bureau de la diversité de la FPO travaillent à cerner et **à abolir les barrières au recrutement**, ainsi qu'à élaborer des stratégies destinées à accroître la **diversité des bassins de candidats**.

**57 %** de notre effectif a entre 40 et 59 ans

**14 %** de notre effectif pourra demander sa retraite dans 3 ans

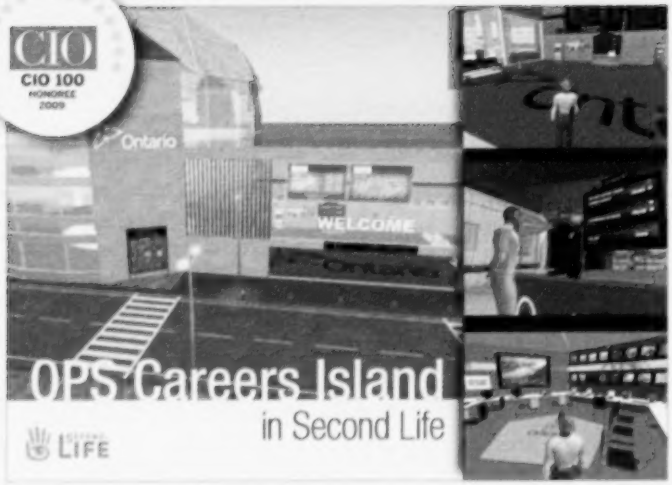
**32 %** du Groupe des cadres supérieurs pourra être à la retraite dans 5 ans

- Les **services de recherche de talents au niveau cadre** de RHOntario, soutenus par les données provenant du système de gestion du talent, fournissent aux cadres responsables des embauches une vue d'ensemble des chefs de file au sein de l'organisation. Plus de 400 **recherches de talents** ont complété les concours. Depuis son lancement en juin 2008, l'unité de la recherche de talents au niveau cadre a géré 277 demandes de recrutement.

- Le **Programme de stages dans la FPO pour les professionnels formés à l'étranger** a pour objectif de fournir un stage payé de 6 mois à la FPO aux nouveaux venus admissibles en Ontario.

- Grâce au **Programme pilote de la FPO pour les partenariats de mentorat avec le Toronto Regional Immigrant Employment Council (TRIEC)** à l'intention des nouveaux Canadiens, plus de 50 employés de la FPO travaillent comme mentors.

- En 2009-2010, grâce aux programmes d'emploi de la FPO, le gouvernement fournira aux jeunes et aux nouveaux professionnels plus de 6 000 possibilités d'acquérir **l'expérience d'un emploi**.



• Un partenariat avec **Avantage sans limites** a permis aux personnes handicapées de travailler dans les centres de recrutement régionaux et d'aider à identifier les barrières au recrutement.

• Le **Programme des ambassadeurs de la FPO**, à participation volontaire, propose aux employés de participer à des activités de prise de contact; 550 employés en font partie.

• Le Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels a mis sur pied dans Second life le **« salon virtuel des carrières dans la FPO »**, un salon de l'emploi virtuel innovant qui a remporté des prix nationaux et internationaux.

• Une fois encore, en 2010, la FPO a été nommée l'un des **100 meilleurs employeurs du Canada** et l'un des **meilleurs employeurs de la RGT**.

# Vers quoi allons-nous?

• Des produits et des soutiens au recrutement actualisés (par exemple, le Managers' Guide to Barrier-Free Recruitment, Guide du gestionnaire pour un recrutement sans barrière) qui aideront à assurer l'équité de nos processus et leur accessibilité à tous les candidats.

• Des projets pilotes liés aux dispositions du recrutement en masse dans le nouvel accord collectif passé avec le SEFPO qui réduiront les délais actuels de concours et d'embauche.

• Le développement d'une stratégie de prise de contact prenant en compte la diversité pour les postes de cadres.

• Dans le cadre de la campagne Demandez-moi pourquoi, le développement des profils de 18 ambassadeurs bénévoles de la FPO pour mettre en lumière la FPO comme un lieu de travail fantastique auprès des employés potentiels.

**Sondage 2009 des employés de la FPO**

En 2009, **67 %** des employés de la FPO (**57 %** en 2007) ont indiqué qu'ils **resteraient à la FPO**, même si on leur proposait un travail similaire ailleurs.

2010 Palmarès des 100 meilleurs employeurs

Les 90 meilleurs employeurs de la région du grand Toronto 2010

Les meilleurs employeurs pour la diversité 2009

PRIORITÉ CLÉ N°2

# 2 Renforcer la capacité

**Nous devons préparer l'avenir en nous assurant que nous avons les bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment. Pour cela, nous devons gérer nos talents actuels grâce à la gestion du rendement et aux programmes de gestion de talent afin d'assurer notre croissance interne. Nous devons également nous concentrer sur nos activités d'apprentissage et de perfectionnement afin de nous assurer que nous déployons et gardons les employés expérimentés et à rendement élevé qui seront prêts et capables de répondre aux défis professionnels du futur.**

**Voici certaines réalisations de la première année du plan des ressources humaines 2008-2011 de la FPO en matière de renforcement de la capacité :**

- Le **Programme de gestion du talent de la FPO** est en cours d'amélioration. Par exemple, un processus régional de gestion du talent a été mis sur pied; des consultations ont été finalisées afin d'actualiser les compétences de leader/gestionnaire. Le rapport actuel de gestion du talent indique que le personnel de gestion des catégories « Optimiser aujourd'hui » et « Optimiser pour demain » continue de se déployer à un taux plus rapide que les autres catégories – 34 % et 25 %, respectivement, ont été déployés dans les neuf mois qui ont suivi leur évaluation.

Talent Management

- En ce qui concerne la **gestion du rendement**, on met l'accent davantage sur la différenciation du rendement et sur le soutien à la gestion du mauvais rendement. Le nombre de plans de rendement finalisés pour le personnel de gestion est passé de 9 586 en 2007 à 10 474 en 2008-2009, avec 87 % du personnel de gestion affecté à l'année ayant réalisé les examens du rendement initiaux, à mi-période et de fin d'année.

- Le Centre du leadership et de l'apprentissage a lancé un certain nombre de **nouveaux programmes d'apprentissage**, parmi lesquels cinq nouveaux programmes de sensibilisation à la diversité :

  - Leveraging Diversity: The Manager's Role (faire de la diversité un atout : le rôle du gestionnaire)
  - Differences Matter: Diversity Foundations (une question de différences : les bases de la diversité) (cours en ligne)
  - Diversity and Inclusion Awareness (diversité et conscience de l'inclusion)
  - Leading and Managing Across Generations (diriger et gérer plusieurs générations)
  - Recruiting and Retaining a Diverse Workforce (recruter et garder une main-d'œuvre diversifiée)

Au cours de l'exercice financier 2009-2010, en septembre 2009, le Centre du leadership et de l'apprentissage indiquait :

- 8 996 employés inscrits et 6 015 employés qui assistaient à des cours en classe
- 25 580 employés ayant terminé un module d'apprentissage électronique ou ayant assisté à une Webémission
- 350 employés inscrits et 590 ayant assisté à des événements régionaux de formation en partenariat avec le Conseil interministériel provincial

• Le Bureau de la diversité étend le **Programme de mentorat en matière de diversité** de façon à augmenter le nombre de participants et à mobiliser un nombre accru de cadres supérieurs.

• L'initiative **Rôle du personnel cadre (initiative RPC)** a été lancée en mai 2009. Ce programme définit le rôle et les attentes des gestionnaires et introduit le Programme Foundations pour le personnel cadre, obligatoire pour les nouveaux gestionnaires. Depuis son lancement, 155 gestionnaires s'y sont inscrits et 129 y ont assisté.

## RÔLE DU PERSONNEL CADRE

Les gestionnaires de la FPO doivent avoir les connaissances, les compétences, les attitudes et les soutiens voulus pour gérer efficacement leurs employés et fournir des résultats fonctionnels.

*Mettre en œuvre Transformer Inspirer Communiquer*

Ontario

## Vers quoi allons-nous?

- Les successeurs identifiés grâce au processus de gestion du talent feront l'objet d'une discussion lors de la réunion annuelle des sous-ministres.
- Des discussions régionales concernant la gestion du talent réalisées par l'intermédiaire des nouveaux forums régionaux de directeurs de gestion du talent.
- Des améliorations constantes du processus et du système de gestion du talent.
- Le lancement d'un nouveau programme de perfectionnement pour les futurs gestionnaires : Advancing into Management (progresser dans la gestion), à l'automne 2009.
- Le lancement d'un modèle de compétence actualisé cadre/gestionnaire qui reflète les principes d'encadrement dans un environnement diversifié.
- Le lancement d'un programme de soutien aux gestionnaires lors des 100 premiers jours de leur poste.
- L'élaboration d'un programme de gestion de carrières pour les employés non gestionnaires.
- Un partenariat avec le Bureau de la diversité de la FPO, l'Adaptive Technology Resources Centre (ATRC) et plusieurs ministères pour permettre aux employés, via le projet Fonds pour l'innovation, d'accéder à un apprentissage électronique sans barrière, personnalisé, accessible et prenant en compte les différents styles d'apprentissage et les exigences en matière d'accessibilité.

## Sondage 2009 des employés de la FPO

**47 %** des employés (**38 %** lors du sondage de 2007) sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation « Je bénéficie d'occasions de **croissance de carrière** au sein de la FPO ».

**74 %** des employés (**64 %** en 2007) ont indiqué **avoir été évalués** lors des 12 mois précédents.

**57 %** des employés (**47 %** en 2007) sont d'accord ou sont tout à fait d'accord avec l'affirmation « Mon ministère **soutient l'apprentissage et le perfectionnement professionnels** ».

PRIORITÉ CLÉ N° 3

3

# Stimuler la motivation des employés

**Des recherches indiquent que les organisations qui réussissent le mieux sont celles dont les employés sont motivés. Pour stimuler la motivation de notre effectif et développer le potentiel de chaque employé, nous sommes résolus à créer un milieu de travail qui assure des occasions d'épanouissement personnel et professionnel, et qui encourage ce qu'il y a de mieux en chacun. Nous sommes également déterminés à favoriser une culture qui valorise la diversité des expériences personnelles, des orientations et des aptitudes de nos employés, car nous reconnaissons que l'expression des différents points de vue, perspectives et expériences crée un environnement riche et dynamique qui nous permet d'atteindre notre pleine mesure.**

**Cette année, les initiatives suivantes nous ont permis de faire des progrès significatifs en ce qui concerne la stimulation de la motivation de nos employés :**

Le **sondage 2009 des employés de la FPO**, où :

- Le taux de réponse est passé de 43,5 % en 2007 à 58,9 %.
- L'Indice d'engagement des employés est passé de 65,97 en 2007 à 72,47.
- 51 % (37 % en 2007) des employés ont indiqué des niveaux élevés de motivation; 36 % ont indiqué un engagement moyen; et 13 % (21 % en 2007), un engagement faible.
- 67 % des employés disent qu'ils resteraient à la FPO, même si on leur proposait un poste similaire ailleurs.
- 67 % des employés recommanderait la FPO comme un endroit fantastique pour travailler.

Sondage 2009 des employés de la FPO

**58,9 %** des employés ont répondu au sondage 2009 des employés de la FPO.

**67 %** des employés ont recommandé la FPO comme un endroit fantastique pour travailler.

**51 %** des employés ont indiqué des niveaux élevés d'engagement.

La FPO s'est considérablement améliorée dans tous les secteurs prioritaires cernés dans le sondage de 2007. Parmi les secteurs de la FPO qui commandent des améliorations en priorité et qui sont cernés dans le son-dage 2009 des employés de la FPO, on trouve :

- Pratiques de leadership
- Occasions de croissance et d'avancement
- Communications organisationnelles
- Pratiques équitables en matière de RH
- Occasions d'apprentissage et de perfectionnement

Des rapports d'expertise auprès des ministères, des services et des employés ont été mis en œuvre et la planification d'actions d'amélioration prioritaires est en cours. Des astuces et des ressources destinées aux gestionnaires de la FPO afin qu'ils améliorent la motivation des employés ont été fournies et le Centre du leadership et de l'apprentissage a lancé le programme Achieving Success Through Engaged Employees (atteindre le succès par l'engagement des employés), qui a reçu des réactions très positives de la part des gestionnaires.

La **Stratégie de mieux-être de la FPO** a été lancée. Elle reconnaît l'importance, pour le mieux-être global de chacun, d'une vie saine, d'un milieu de travail sûr et sain, et d'une culture accueillante sur le lieu du travail. Pour renforcer ce que nous avons déjà mis en place, cette stratégie se concentre actuellement sur quatre activités clés :

- Coordination des exigences législatives, des politiques, des programmes et des services
- Promotion d'un leadership renforcé et bien en vue
- Accroissement de la responsabilité des employés à l'égard de leur mieux-être personnel
- Resserrement des partenariats en faveur du mieux-être dans tous les secteurs d'activité et à tous les paliers.

- Une révision complète des politiques concernant **la discrimination et le harcèlement au travail, et l'égalité des chances** est en cours. Jusqu'ici, ont eu lieu des recherches (analyse des tendances juridictionnelles et des lois) et des consultations avec des intervenants (réunions avec les agents négociateurs, les gestionnaires des conseils régionaux interministériels et les directeurs; expériences vécues par les membres du réseau des employés; consultations en ligne dans toute l'entreprise). La révision des politiques est en projet.

## Vue d'ensemble de la stratégie

**Sondage 2009 des employés de la FPO**

**65 %** des employés (contre **58 %** en 2007) ont indiqué que **leur milieu de travail était sain et sûr.**

OPS Wellness

*Vous trouverez sur le portail de RHOntario sur le mieux-être (MyOPS > All Services > OPS Wellness) de nombreuses informations concernant une vie saine.*

## Un certain nombre d'initiatives pilotant des **régimes de travail flexibles** sont en cours :

**Le projet pilote de télétravail de Whitby**, parrainé par le ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure (MEI) et le ministère du Revenu (MRO) avec le soutien du Groupement ITI pour les organismes centraux, RHOntario et le bureau d'écologisation de la FPO était un projet pilote de validation de concept qui a eu lieu de février à août 2009. Jusqu'à 20 employés, qui font habituellement la navette entre la région de Durham et le centre de Toronto, ont pu travailler à partir d'un autre espace de travail fourni par le ministère du Revenu, à Whitby. Ce projet pilote a été une réussite. Les gestionnaires et les participants ont tous trouvé ce régime bénéfique pour la productivité, l'équilibre entre le travail et la vie privée, et le stress.

**Le Groupement ITI pour les organismes centraux (GOC)** a lancé un projet pilote de télétravail en juin 2009. Dans cette initiative de validation de concept qui va durer 12 mois, 20 employés du GOC vont travailler à domicile trois jours par semaine. Ce programme comprend du personnel issu d'une fraction de groupes d'employés (négociateurs et non négociateurs). Les premiers résultats montrent qu'il s'agit d'une réussite. Les participants indiquent qu'ils ont un meilleur équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, moins de stress et une meilleure productivité. En plus des importants avantages pour les employés, ce projet pilote vient appuyer l'initiative d'écologisation en matière d'ITI en réduisant les émissions de carbone puisqu'il évite des déplacements et réduit la nécessité d'un espace traditionnel de bureau.

**Le Groupement pour les services sociaux et les services à l'enfance et à la jeunesse** mène un projet pilote de télétravail de six mois, dans lequel le personnel travaille à domicile trois jours par semaine. Vingt personnes y participent, parmi lesquelles des représentants du SEFPO, de l'AEEGAPCO et du MCP. Ce projet pilote aura lieu de juillet 2009 à janvier 2010.

L'évaluation des projets pilotes, tout comme les autres recherches, servira à l'élaboration de la Stratégie de la FPO relative aux modalités de travail flexibles. Cela nous positionnera comme un employeur moderne et nous donnera une plus grande flexibilité quant au moment, à l'endroit et à la manière dont le travail est réalisé.

En tout, **57 %** (**51 %** en 2007) des employés sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation « **Au travail, on m'encourage à concilier mon travail et ma vie personnelle** ».

## Vers quoi allons-nous?

- La mise en œuvre par les ministères de plans d'action pour stimuler la motivation de leurs employés et la communication des progrès et des résultats au personnel.
- La création d'un indice d'inclusion par le Bureau de la diversité de la FPO et la Division de la modernisation qui permettra de mesurer l'incidence de la diversité et de l'inclusion sur la motivation des employés.
- La publication d'une orientation stratégique renouvelée et modernisée sur la discrimination au travail, le harcèlement et l'égalité des chances.
- La consultation avec les partenaires et les intervenants afin d'élaborer une stratégie organisationnelle planifiée pour des régimes de travail flexibles.

# Plan des ressources humaines de la FPO : exemples d'indicateurs de rendement

## Vision : la FPO, un employeur de premier choix

### ATTIRER ET GARDER UNE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET DIVERSIFIÉE

- Faire de la FPO un employeur capable non seulement d'attirer une main-d'œuvre diversifiée et compétente, mais de la garder

QUELQUES INDICATEURS DE RENDEMENT

| PRIORITÉS | INDICATEUR | AF 09/10 |
|---|---|---|
| Jeunes et nouveaux professionnels | % de participants au programme du SJNP qui envisagerait une carrière à la FPO | À déterminer |
| Renforcer la marque FPO | Niveau de volonté des employés de recommander la FPO comme « un endroit fantastique pour travailler » | 71 |

### RENFORCER LA CAPACITÉ

- Offrir des possibilités d'apprentissage, de perfectionnement professionnel et d'avancement
- Assurer la relève aux postes clés
- Viser l'excellence en matière de pratiques de leadership

QUELQUES INDICATEURS DE RENDEMENT

| PRIORITÉS | INDICATEUR | AF 09/10 |
|---|---|---|
| Gestion du rendement | % des employés qui ont eu une évaluation du rendement au cours des 12 derniers mois | 74 |
| Rôle du gestionnaire | Niveau de satisfaction des employés concernant la qualité de la supervision reçue | 69 |
| Apprentissage et perfectionnement | % des participants qui indiquent avoir appliqué un apprentissage dans leur travail (projet pilote 2010/11) | À déterminer |
| Mobilité professionnelle | Nombre d'employés d'accord avec l'affirmation « Je bénéficie d'occasions de croissance de carrière au sein de la FPO » | 57 |

### STIMULER LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS

- Soutenir la motivation et le rendement élevé des employés
- Offrir des milieux de travail accueillants, sains, souples et inclusifs

QUELQUES INDICATEURS DE RENDEMENT

| PRIORITÉS | INDICATEUR | AF 09/10 |
|---|---|---|
| Engagement des employés | Cote globale de l'engagement des employés | 73 |
| Santé et mieux-être | Nombre moyen de jours de congé de maladie de courte durée par employé | 10,2 |
| Milieu de travail inclusif | Nombre d'employés d'accord avec l'affirmation : « La FPO a pris un engagement envers la diversité et l'inclusion au travail » | 70 |
| Régimes flexibles de travail | % de l'effectif de la FPO bénéficiant de régimes flexibles de travail | À déterminer |
| Service d'accueil | Niveau d'engagement du personnel du service d'accueil | 71 |

VALEURS DE LA FPO : Confiance | Équité | Diversité | Excellence | Créativité | Collaboration | Efficacité | Souplesse

**Des indicateurs de rendement supplémentaires ont été élaborés pour montrer les progrès et les résultats liés aux trois priorités du Plan des ressources humaines 2008-2011 de la FPO.**

# Comment les ministères réalisent la vision et les stratégies du Plan des ressources humaines de la FPO

Les initiatives suivantes sont des exemples de ce que les ministères ont entrepris pour mettre en œuvre la vision et les stratégies du Plan des ressources humaines de la FPO :

PRIORITÉ CLÉ N° 1

## 1 Attirer et garder une main-d'œuvre compétente et diversifiée

- Promotion de la FPO comme employeur de choix; le ministère des Finances a réalisé des présentations à plus de 100 diplômés de six universités au printemps 2009.

- Utilisation des dispositions du recrutement en masse dans les nouveaux accords collectifs afin de réduire les coûts d'annonces et les calendriers des concours (par exemple, le ministère du Procureur général doit engager des employés de tribunal; le ministère des Transports doit engager des agents d'application de règlements en matière de transports).

- Élaboration de matériel et de programmes de liaison. Le ministère du Procureur général et le ministère du Revenu ont mis au point des brochures et des sites Web pour attirer des publics spécifiques (par exemple le Programme d'emplois d'été en droit des Autochtones et l'initiative de recrutement et de perfectionnement stratégiques du personnel juridique; le ministère des Transports a attiré des étudiants en génie inscrits à des programmes universitaires de perfectionnement en ingénierie ainsi que de technologie des transports des programmes universitaires grâce à un programme de stages par rotation sur quatre ans – 100 étudiants ont été embauchés dans ce programme à ce jour).

- Création de plusieurs équipes de leadership en matière de diversité, de stratégies de diversité et de plans d'action spécifiques aux ministères (par exemple ministères des Richesses naturelles; des Transports; de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales; des Affaires civiques; de la Culture; du Tourisme). Les activités ont inclus 100 % des cadres supérieurs qui ont réalisé des autoévaluations du personnel cadre en matière d'équité (ministère des Services gouvernementaux); toutes les séances d'information du personnel (ministères des Affaires civiques, de la Culture et du Tourisme, des Services sociaux et communautaires, des Services à l'Enfance et à la Jeunesse); introduction d'un programme de mentorat en matière de diversité (ministères du Travail, des Services gouvernementaux, des Affaires municipales et du Logement, de l'Environnement); sites intranet expliquant et louant la diversité (ministère des Finances).

- Mise en œuvre d'un programme pilote pour les partenariats de mentorat axés sur la diversité (ministère des Finances) auquel prennent part cinq sous-ministres adjoints comme mentors et neuf mentorés. D'après les premières réactions, le fait de connaître d'autres personnes à différentes étapes de sa carrière et la reconnaissance par le ministère, grâce à ce programme, de l'importance de la diversité au travail ont une très grande valeur.

- Mise au point du programme pour les ingénieurs formés à l'étranger dont l'objectif est de fournir une expérience professionnelle aux nouveaux Canadiens et immigrants afin qu'ils obtiennent une licence professionnelle (ministère des Transports).

PRIORITÉ CLÉ N° 2

## 2 Renforcer la capacité

• Élaboration d'un cadre de compétences pour la communauté financière afin d'aider le personnel à se concentrer sur l'apprentissage et l'expérience professionnelle nécessaires à l'acquisition de compétences financières (ministère des Finances).

• Introduction des « Services flexibles de TI », un modèle opérationnel innovant qui permet à un groupe central de professionnels mobiles des domaines de l'information et de la technologie de l'information (ITI) de se déployer sur divers projets ITI dans la FPO pour la durée d'un projet/d'une affectation précise (Unité des activités stratégiques pour le secteur de l'ITI).

• Mise au point de programmes d'apprentissage et de perfectionnement axés sur des groupes d'employés précis :

*- Les ministères de l'Éducation, de la Formation et des Collèges et Universités, des Affaires municipales et du Logement ont développé l'excellence dans des programmes de leadership pour les gestionnaires.*

*- Le ministère des Affaires municipales et du Logement a également élaboré un Aspiring Leaders Program (programme des aspirants leaders) destiné au personnel exécutant.*

*- Le ministère de l'Éducation et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ont élaboré une initiative destinée aux employés administratifs qui a été récompensée et adaptée par d'autres ministères (par exemple le ministère de la Santé et des Soins de longue durée).*

• Création d'un programme de formation en évaluation et en recherche pour bâtir une capacité en matière de politiques au sein du ministère de l'Éducation et du ministère de la Formation et des Collèges et Universités.

• Intégration de l'élaboration des politiques (de différents ministères) aux discussions collectives portant sur la gestion du talent.

• Réception du Prix d'excellence et niveau final de certification dans le Programme d'excellence progressive de l'Institut national de la qualité (ministère du Développement du Nord et des Mines, MDNM). Ce résultat reprend de nombreuses priorités du Plan des ressources humaines de la FPO, en particulier celles liées à la stimulation de la motivation des employés et au service client, au leadership/à la gestion, à l'accent mis sur les personnes et au milieu de travail inclusif. Le MDNM est le premier ministère de l'Ontario à recevoir ce prestigieux statut.

## Stimuler la motivation des employés

• Introduction de programmes d'entrevue de fin/début de service afin de constituer un forum confidentiel pour que les employés puissent parler de leur expérience de travail (ministère de l'Éducation et ministère de la Formation et des Collèges et Universités).

• Création du Centre de croissance et d'avancement professionnels pour soutenir les employés dans leur plan de développement de carrière (ministère du Revenu). La création de ce Centre s'inscrit dans la stratégie de transformation culturelle de l'Équipe de leadership stratégique et fait suite aux résultats du sondage des employés de la FPO selon lesquels les « occasions de croissance et d'avancement » étaient l'une des priorités clés en matière d'amélioration.

• Élaboration d'une initiative de mentorat jumelant des membres du réseau Relève de la fonction publique de l'Ontario (Relève FPO) et des participants au Programme de formation et de perfectionnement en leadership (LEADS); à ce jour, il y a eu 24 jumelages (ministère du Revenu).

• Présentation des problèmes de santé mentale lors d'un récent forum sur le leadership destiné à attirer l'attention sur ce problème et à élaborer une stratégie ministérielle de mieux-être (ministère du Travail).

• Lancement d'une initiative de stimulation de la motivation des employés regroupant plus de 100 employés et gestionnaires dans la mise au point d'un plan d'action destiné à améliorer l'engagement des employés (ministère de l'Environnement).

# Renseignements et ressources

**Besoin d'information supplémentaire? Une multitude de ressources s'offrent à vous. Voici d'abord quelques liens (en anglais seulement) :**

**HROntario Services Portal**
MyOPS > All Services > HROntario Services

**HR Openweb** (http://intra.hropenweb.gov.on.ca/)

• Employee Engagement Measurement Program (Sondage des employés de la FPO)

• Division de la modernisation (http://intra.mgs.gov.on.ca/MGSHome/MODHome/tabid/661/Default.aspx)

**MyOPS Homepage**
(http://intra.ops.myops.gov.on.ca/),
avec des liens vers :

• Sondage des employés de la FPO
• Centre du leadership et de l'apprentissage
• Stratégie visant les jeunes et les nouveaux professionnels
• Rapports du Cadre d'action de la FPO
• site Web de la Stratégie de mieux-être de la FPO

**OPS Careers**
(http://intra.careers.gov.on.ca/)

**OPS Orientation**
(http://intra.opsorientation.gov.on.ca/)

**Secretary of the Cabinet's Corner**
(http://intra.secretaryofthecabinet.gov.on.ca/)

# Annexe II
# Sommaire des résultats du sondage des employés de la FPO de 2009

# Annexe III

# Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario

# Sommaire des résultats du Sondage des employés de la FPO 2009

**Le présent sommaire fait état des réponses favorables (fortement d'accord/d'accord) pour chaque question dans le Sondage des employés de la FPO 2009. Les employés ont été sondés du 23 février au 27 mars 2009. Le sondage a été mené par Ipsos Reid.**

## Indice d'engagement des employés de la FPO : 72,47

## Taux de réponse FPO 2009

Dans l'ensemble **58,9 %** (41 604 répondants)

## Rétroaction à l'égard des communications et mesures se rapportant aux résultats du sondage des employés

Résultats de 2007 communiqués
Oui **50 %** Non **20 %** Je l'ignore **30 %**

Connaissance des mesures prises
Oui **21 %** Non **40 %** Je l'ignore **39 %**

Degré de confiance selon lequel les résultats du sondage des employés de 2009 seront pris en compte et feront l'objet d'un suivi **29 %**

## Priorités absolues en 2009 au chapitre de l'amélioration

1. Pratiques de leadership
2. Occasions de croissance et d'avancement
3. Communication organisationnelle
4. Pratiques RH équitables
5. Occasions d'apprentissage et de perfectionnement (à égalité avec les pratiques RH équitables)

## Indicateurs d'engagement clés

| | |
|---|---|
| Je suis satisfait de mon travail. | 67 % |
| Je suis satisfait de mon ministère. | 57 % |
| En gros, je suis satisfait de mon travail comme employé de la FPO. | 67 % |
| Je suis fière/fier de dire aux gens que je travaille pour la FPO. | 66 % |
| Je suis fière/fier de travailler pour mon ministère. | 74 % |
| Je préférerais demeurer au service de la FPO, même si on m'offrait un emploi semblable ailleurs. | 67 % |
| Je trouve l'inspiration nécessaire pour donner mon plein rendement. | 72 % |
| Je recommanderais la FPO comme milieu où il fait bon travailler. | 67 % |
| Je m'efforce d'améliorer les résultats de mon ministère. | 83 % |

## Pratiques de leadership

| | |
|---|---|
| Mon ministère est sur la bonne voie dans sa planification pour l'avenir. | 47 % |
| J'ai confiance dans la haute direction de mon ministère. | 48 % |
| La haute direction de mon ministère prend des décisions opportunes. | 38 % |
| La haute direction de mon ministère a vraiment à cœur le bien-être des employés. | 42 % |
| La haute direction de mon ministère offre une orientation claire. | 39 % |

## Occasions de croissance et d'avancement

| | |
|---|---|
| Je suis satisfait(e) de la façon dont ma carrière progresse dans la FPO. | 52 % |
| Je bénéficie d'occasions de croissance de carrière au sein de la FPO. | 47 % |

## Communication organisationnelle

| | |
|---|---|
| Il existe une bonne communication entre mon unité de travail et d'autres secteurs à qui nous avons affaire. | 51 % |
| Dans mon unité de travail, les renseignements appropriés se rendent aux bonnes personnes au bon moment. | 45 % |
| Les renseignements essentiels sont transmis efficacement de la haute direction aux employés. | 36 % |
| Les renseignements essentiels sont transmis efficacement des employés à la haute direction. | 37 % |

## Pratiques RH équitables

| | |
|---|---|
| Les processus d'embauche et de promotion, et les autres processus de dotation en personnel dans mon ministère sont équitables et exempts de tout favoritisme. | 34 % |
| Les processus d'embauche et de promotion, et les autres processus de dotation en personnel dans mon ministère sont menés d'une manière ouverte. | 38 % |
| La FPO embauche les gens et leur accorde des promotions en fonction de leurs compétences, de leurs aptitudes et de leur expérience. | 51 % |
| Mon ministère encourage activement la diversification du milieu de travail. | 66 % |
| La FPO témoigne de son engagement envers la diversité en milieu de travail. | 64 % |
| Mon évaluation de rendement la plus récente est le juste reflet de mon rendement. | 61 % |

## Occasions d'apprentissage et de perfectionnement

| | |
|---|---|
| J'ai l'impression de toujours apprendre quelque chose de nouveau dans mon travail. | 61 % |
| Mon ministère soutient mon apprentissage et mon perfectionnement dans le cadre de mon travail. | 57 % |
| La formation que j'ai reçue et le perfectionnement dont j'ai bénéficié sont de très bonne qualité. | 52 % |
| La quantité de formation et de perfectionnement dont j'ai bénéficié a répondu à mes besoins. | 46 % |

## Reconnaissance

| | |
|---|---|
| Mon ministère fait du bon travail en reconnaissant ses employés de façon officielle. | 38 % |
| J'obtiens une reconnaissance constructive pour le travail bien fait. | 51 % |

## Équilibre travail-vie

| | |
|---|---|
| Au travail, on m'encourage à concilier mon travail et ma vie personnelle. | 57 % |
| J'obtiens du soutien pour ma participation à des activités bénévoles au sein de ma collectivité. | 53 % |
| Je crois que la haute direction de mon ministère a pris un engagement envers un sain équilibre travail-vie pour les employés. | 43 % |

HROntario

Bureau de l'excellence en matière de services
Division de la modernisation, RHOntario
Ministère des Services gouvernementaux

Le questionnaire original était en anglais. Cette traduction n'a pas été validée par Ipsos Reid : elle est fournie uniquement pour la commodité du lecteur.

Ontario

# Sommaire des résultats du Sondage des employés de la FPO 2009

**Le présent sommaire fait état des réponses favorables (fortement d'accord/d'accord) pour chaque question dans le Sondage des employés de la FPO 2009. Les employés ont été sondés du 23 février au 27 mars 2009. Le sondage a été mené par Ipsos Reid.**

## Autonomie et innovation

| | |
|---|---|
| Je dispose de l'autonomie dont j'ai besoin pour prendre des décisions à propos de mon travail quotidien. | 66 % |
| L'innovation est valorisée au sein de mon unité de travail. | 53 % |
| J'ai des occasions de formuler des suggestions et commentaires quant aux décisions qui influent sur mon travail. | 57 % |
| Je me sens libre d'exprimer des opinions qui diffèrent de celles de la direction sans craindre de représailles. | 49 % |

## Qualité du service fourni

| | |
|---|---|
| Je bénéficie d'un soutien au travail pour offrir un niveau élevé de service. | 59 % |
| Le travail que j'accomplis procure aux citoyens une bonne valeur en échange de leurs impôts. | 76 % |
| Les gens dans mon unité de travail accordent beaucoup de valeur à la prestation de bons services à nos clients. | 75 % |
| Mon unité de travail fait des efforts afin d'améliorer la qualité du service. | 68 % |
| Le service que fournit mon unité de travail répond aux besoins d'une clientèle diversifiée. | 64 % |
| Au sein de mon unité de travail, nous mesurons et nous surveillons pour nous assurer d'atteindre nos objectifs. | 59 % |
| Dans mon unité de travail, nous offrons des services en temps utile à nos clients. | 70 % |

## Équilibre entre l'emploi et la personne

| | |
|---|---|
| Mon travail m'offre le niveau approprié de défis. | 61 % |
| Mon travail est adapté à mes compétences et à mes intérêts. | 67 % |

## Orientation et attentes claires

| | |
|---|---|
| Je comprends clairement le mandat et les objectifs de mon ministère. | 73 % |
| Je sais comment mon travail contribue à l'atteinte des objectifs de mon ministère. | 75 % |

## Supervision directe

| | |
|---|---|
| J'entretiens des relations de travail positives avec la personne de qui je relève. | 78 % |
| La personne de qui je relève est un leader efficace. | 62 % |
| La personne de qui je relève me tient au courant des choses que je dois connaître. | 62 % |
| La personne de qui je relève me consulte au sujet des décisions qui influent sur mon travail. | 62 % |
| La personne de qui je relève me traite avec équité. | 75 % |
| La personne de qui je relève me donne une rétroaction constructive quant à mon travail. | 63 % |
| Mes supérieurs prennent des décisions en temps voulu. | 49 % |
| La qualité de la supervision que je reçois me satisfait. | 67 % |

## Orientation/accueil et intégration

| | |
|---|---|
| Dans l'ensemble, l'orientation que j'ai reçue pour mon travail m'a semblé satisfaisante. | 46 % |
| J'ai reçu toute l'information dont j'avais besoin à propos de la nature du travail à accomplir. | 46 % |

## Soutien et outils

| | |
|---|---|
| Je dispose de la technologie, de l'équipement et des autres outils dont j'ai besoin pour bien exécuter mon travail. | 60 % |
| Mon environnement de travail physique me permet de contribuer pleinement à mon emploi. | 63 % |

## Culture / moral en milieu de travail

| | |
|---|---|
| Les gens dans mon unité de travail tirent fierté de leur travail. | 72 % |
| Le moral dans mon unité de travail est bas. | 30 % |

## Sécurité et mieux-être

| | |
|---|---|
| Mon milieu de travail est sain et sécuritaire. | 65 % |

## Relations avec les collègues

| | |
|---|---|
| J'entretiens des relations positives avec mes collègues. | 84 % |
| Les gens avec qui je travaille accordent de la valeur à mes idées et à mes opinions. | 64 % |

## Obstacles au rendement

| | |
|---|---|
| Je vis trop de stress et d'anxiété au travail. | 28 % |
| Je passe trop de temps à travailler en deçà de mes capacités. | 25 % |

## Engagement envers la fonction publique

| | |
|---|---|
| Servir l'intérêt public est un facteur très important dans ma décision de travailler pour la FPO. | 76 % |

## Discrimination

| | |
|---|---|
| J'ai fait face à la discrimination dans mon unité de travail au cours des 12 derniers mois. | 14 % |

## Évaluation du rendement

| | |
|---|---|
| J'ai eu une évaluation de mon rendement au cours des 12 derniers mois. | 74 % |
| Mon évaluation de rendement est le juste reflet de mon rendement. | 61 % |
| Je dispose d'un plan d'apprentissage écrit. | 76 % |

HROntario
One Team. Service. Results.

Bureau de l'excellence en matière de services
Division de la modernisation, RHOntario
Ministère des Services gouvernementaux

Le questionnaire original était en anglais. Cette traduction n'a pas été validée par Ipsos Reid : elle est fournie uniquement pour la commodité du lecteur.

Ontario

# Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Titulaires de postes permanents/classifiés | 58 395 |
| Titulaires de postes à durée déterminée/non classifiés | 8 599 |
| Employés de la Couronne | 1 176 |
| **TOTAL** | **68 170** |

Remarque : Les chiffres ayant été arrondis, il se peut qu'ils ne correspondent pas à la somme réelle des éléments individuels.

La présentation des statistiques sur la fonction publique de l'Ontario a été modifiée dernièrement : la catégorie des titulaires de postes à durée déterminée/non classifiés y englobe désormais les employés de la Couronne, mais elle exclut les étudiants et les employés saisonniers, qui sont dénombrés séparément. Afin de permettre une comparaison d'une année à l'autre, l'ancienne présentation est maintenue dans le rapport annuel de la Commission de la fonction publique.

# Employés occupant des postes classifiés, par région
## Résumé
## (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Région du Centre | 34 706 |
| Région de l'Est | 8 200 |
| Région du Nord | 8 105 |
| Région de l'Ouest | 10 037 |
| ***TOTAL** | **61 047** |

* Ce chiffre inclut 2 653 bénéficiaires des prestations du Régime de protection du revenu à long terme.

# Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2009 - 2010)

| | | Permanents / Classifiés | Durée déterminée/ Non classifiés | Employés de la Couronne | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| 2009 | Avril | 57 346 | 9 928 | 1 206 | 68 479 |
| | Mai | 57 429 | 12 882 | 1 227 | 71 537 |
| | Juin | 57 513 | 14 877 | 1 226 | 73 616 |
| | Juillet | 57 598 | 16 601 | 1 166 | 75 365 |
| | Août | 57 662 | 14 806 | 1 159 | 73 626 |
| | Septembre | 57 721 | 11 323 | 1 223 | 70 267 |
| | Octobre | 57 766 | 9 816 | 1 245 | 68 827 |
| | Novembre | 57 904 | 9 469 | 1 189 | 68 562 |
| | Décembre | 57 998 | 9 186 | 1 192 | 68 375 |
| 2010 | Janvier | 58 267 | 8 385 | 1 176 | 67 828 |
| | Février | 58 304 | 8 596 | 1 182 | 68 082 |
| | Mars | 58 395 | 8 599 | 1 176 | 68 170 |

« Permanents/classifiés » inclut les agents de la Police provinciale de l'Ontario et les gardiens de sécurité. « Durée déterminée/non classifiés » inclut le personnel des ministres. Les employés du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents de travail sont exclus des statistiques sur la fonction publique de l'Ontario.

Les rapports annuels antérieurs à l'exercice 1991-1992 dénombraient le personnel. Ainsi, un employé à temps partiel était déclaré comme un employé, sans égard au nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures de travail des employés à temps partiel sont converties en équivalents à temps plein et déclarées à ce titre. Les employés à temps plein continuent d'être dénombrés.

Les employés qui reçoivent des prestations du régime de protection du revenu à long terme ne sont pas inclus dans les statistiques sur l'effectif total, mais sont inclus dans les données des autres tableaux du présent rapport. Les bénéficiaires des prestations de protection du revenu à long terme se chiffraient à 2 653 au 31 mars 2010.

« Durée déterminée/non classifiés » regroupe les employés de la FPO qui occupent des postes à temps partiel ou à temps plein non classifiés ou contractuels d'une durée déterminée, ainsi que le personnel des ministres, les étudiants et les travailleurs saisonniers.

# Employés occupant des postes classifiés, par région (2009-2010)

| Région du Centre | |
|---|---|
| Durham | 2 591 |
| Halton | 1 234 |
| Muskoka | 310 |
| Peel | 1 940 |
| Simcoe | 3 392 |
| Toronto | 24 433 |
| York | 806 |
| **Total partiel** | **34 706** |

| Région de l'Est | |
|---|---|
| Frontenac | 1 823 |
| Haliburton | 66 |
| Hastings | 328 |
| Kawartha Lakes | 699 |
| Lanark | 506 |
| Leeds et Grenville | 439 |
| Lennox et Addington | 297 |
| Northumberland | 340 |
| Ottawa-Carleton | 1 477 |
| Peterborough | 1 195 |
| Prescott et Russell | 202 |
| Prince Edward | 173 |
| Renfrew | 308 |
| Stormont, Dundas et Glengarry | 346 |
| **Total partiel** | **8 200** |

| Région du Nord | |
|---|---|
| Algoma | 1 181 |
| Cochrane | 763 |
| Kenora | 868 |
| Manitoulin | 57 |
| Nipissing | 1 318 |
| Parry Sound | 169 |
| Rainy River | 180 |
| Sudbury | 1 527 |
| Thunder Bay | 1 825 |
| Timiskaming | 218 |
| **Total partiel** | **8 105** |

| Région de l'Ouest | |
|---|---|
| Brant | 294 |
| Bruce | 176 |
| Chatham-Kent | 278 |
| Dufferin | 82 |
| Elgin | 279 |
| Essex | 758 |
| Grey | 286 |
| Haldimand-Norfolk | 410 |
| Hamilton-Wentworth | 1 344 |
| Huron | 290 |
| Lambton | 347 |
| Middlesex | 2 304 |
| Niagara | 1 233 |
| Oxford | 216 |
| Perth | 163 |
| Waterloo | 546 |
| Wellington | 1 028 |
| **Total partiel** | **10 037** |

| | |
|---|---|
| **TOTAL** | **61 047** |

# Employés occupant des postes permanents/classifiés, par ministère, (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Affaires autochtones | 123 |
| Affaires francophones | 20 |
| Affaires municipales et logement | 688 |
| Agriculture et Alimentation | 912 |
| Bureau du Conseil des ministres | 189 |
| Cabinet du Premier ministre | 1 |
| Citoyenneté et immigration | 275 |
| Commerce international et Investissement | 119 |
| Culture | 123 |
| . Centre des sciences de l'Ontario | 222 |
| . Fiducie du patrimoine ontarien | 47 |
| . Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario | |
| Développement du Nord et Mines | 374 |
| Développement économique et commerce | 155 |
| Éducation | 1 353 |
| Énergie et Infrastructure | 276 |
| Environnement | 2 189 |
| . Agence ontarienne des eaux | 651 |
| Finances | 1 203 |
| . Commission des services financiers | 423 |
| . Office ontarien de financement | 163 |
| Formation, Collèges et Universités | 1 221 |
| Lieutenant-gouverneur | 4 |
| Petites entreprises et Services aux consommateurs | 196 |
| Procureur général | 6 654 |
| Promotion de la santé | 112 |
| Recherche et Innovation | 116 |
| Revenu | 2 199 |
| Richesses naturelles | 3 243 |
| Santé et Soins de longue durée | 3 990 |
| Sécurité communautaire | 9 266 |
| . Services correctionnels | 6 528 |
| Services à l'enfance et à la jeunesse | 2 304 |
| Services gouvernementaux | 6 048 |
| Services sociaux et communautaires | 4 085 |
| Tourisme | 130 |
| . Commission des parcs du Saint-Laurent | 49 |
| . Place de l'Ontario | 55 |
| . Société du Partenariat ontarien de marketing touristique | 87 |
| Transports | 3 796 |
| Travail | 1 414 |
| **TOTAL** | **61 047** |

Le personnel policier en uniforme de la Police provinciale de l'Ontario, soit 5 868 personnes au 31 mars 2010, est compris dans les chiffres de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels. Les employés de la Commission de l'escarpement du Niagara est compris dans les chiffres des Richesses naturelles. Cette liste ne fait pas état de l'ensemble des organismes et commissions; le personnel des entités non énumérées est inclus dans les chiffres des ministères pertinents

# Employés occupant des postes permanents/classifiés, par groupe d'âge (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Moins de 25 ans | 480 |
| Entre 25 et 34 ans | 9 878 |
| Entre 35 et 44 ans | 15 794 |
| Entre 45 et 54 ans | 22 411 |
| Entre 55 et 64 ans | 11 877 |
| 65 ans et plus | 608 |
| **TOTAL** | **61 047** |

# Employés occupant des postes permanents/classifiés, par type d'emploi (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Emploi permanent | 56 513 |
| Emploi à l'essai | 4 534 |
| **TOTAL** | **61 047** |

# Employés occupant des postes permanents/classifiés, par sexe (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Hommes | 27 373 |
| Femmes | 33 674 |
| **TOTAL** | **61 047** |

# Employés occupant des postes permanents/classifiés, par tranche de salaire (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Moins de 20 000 $ | 19 |
| Entre 20 000 et 29 999 $ | 46 |
| Entre 30 000 et 39 999 $ | 858 |
| Entre 40 000 et 49 999 $ | 11 401 |
| Entre 50 000 et 59 999 $ | 7 964 |
| Entre 60 000 et 69 999 $ | 11 573 |
| Entre 70 000 et 79 999 $ | 12 916 |
| Entre 80 000 et 89 999 $ | 7 494 |
| Entre 90 000 et 99 999 $ | 3 952 |
| 100 000 $ et plus | 5 723 |
| **TOTAL** | **61 047** |

# Nominations de nouvelles recrues et d'employés existants à des postes permanents/classifiés, à temps plein et à temps partiel, par mois (2009-2010)

| | Nouvelles recrues | Employés non classifiés et titulaires d'un contrat à durée déterminée |
|---|---|---|
| Avril 2009 | 77 | 169 |
| Mai | 196 | 134 |
| Juin | 95 | 209 |
| Juillet | 124 | 175 |
| Août | 73 | 183 |
| Septembre | 89 | 152 |
| Octobre | 93 | 172 |
| Novembre | 117 | 169 |
| Décembre | 89 | 137 |
| Janvier 2010 | 103 | 433 |
| Février | 69 | 142 |
| Mars | 79 | 163 |
| **TOTAL** | **1 204** | **2 238** |

## Nominations de nouvelles recrues et d'employés existants à des postes permanents/classifiés, à temps plein et à temps partiel, par tranche de salaire (2009-2010)

| | Nouvelles recrues | Employés non classifiés et titulaires d'un contrat à durée déterminée |
|---|---|---|
| Entre 30 000 et 39 999 $ | 27 | 62 |
| Entre 40 000 et 49 999 $ | 320 | 686 |
| Entre 50 000 et 59 999 $ | 129 | 376 |
| Entre 60 000 et 69 999 $ | 169 | 684 |
| Entre 70 000 et 79 999 $ | 207 | 230 |
| Entre 80 000 et 89 999 $ | 155 | 98 |
| Entre 90 000 et 99 999 $ | 88 | 47 |
| 100 000 $ et plus | 109 | 56 |
| **TOTAL** | **1 204** | **2 238** |

## Nominations de nouvelles recrues et d'employés existants à des postes permanents/classifiés, à temps plein et à temps partiel, par groupe d'âge (2009-2010)

| | Nouvelles recrues | Employés non classifiés et titulaires d'un contrat à durée |
|---|---|---|
| Moins de 25 ans | 85 | 217 |
| Entre 25 et 34 ans | 403 | 1 102 |
| Entre 35 et 44 ans | 370 | 526 |
| Entre 45 et 54 ans | 274 | 300 |
| Entre 55 et 64 ans | 72 | 91 |
| 65 ans et plus | 1 | 4 |
| **TOTAL** | **1 204** | **2 238** |

# Nominations à des postes permanents/classifiés, par type d'employé et par sexe (2009-2010)

| | Hommes | Femmes | Total |
|---|---|---|---|
| Nouvelles recrues | 685 | 518 | 1 204 |
| Employés existants (non classifiés et titulaires d'un contrat à durée | 886 | 1 352 | 2 238 |
| **Total** | **1 572** | **1 871** | **3 442** |

# Départs d'employés occupant des postes permanents/classifiés, par tranche de salaire (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Entre 20 000 et 29 999 $ | 4 |
| Entre 30 000 et 39 999 $ | 45 |
| Entre 40 000 et 49 999 $ | 514 |
| Entre 50 000 et 59 999 $ | 439 |
| Entre 60 000 et 69 999 $ | 356 |
| Entre 70 000 et 79 999 $ | 326 |
| Entre 80 000 et 89 999 $ | 283 |
| Entre 90 000 et 99 999 $ | 147 |
| 100 000 $ et plus | 233 |
| **TOTAL** | **2 347** |

# Départs d'employés occupant des postes permanents/classifiés, par groupe d'âge (2009-2010)

| | |
|---|---|
| Moins de 25 ans | 16 |
| Entre 25 et 34 ans | 260 |
| Entre 35 et 44 ans | 305 |
| Entre 45 et 54 ans | 557 |
| Entre 55 et 64 ans | 1 005 |
| 65 ans et plus | 204 |
| **TOTAL** | **2 347** |

# Départs d'employés occupant des postes permanents/classifiés, par années d'ancienneté dans ce type de poste (2009-2010)

| Années d'ancienneté | Départs |
|---|---|
| Moins d'1 an | 77 |
| Moins de 2 ans | 64 |
| Moins de 3 ans | 76 |
| Moins de 4 ans | 51 |
| Moins de 5 ans | 75 |
| Moins de 6 ans | 59 |
| Moins de 7 ans | 60 |
| Moins de 8 ans | 67 |
| Moins de 9 ans | 82 |
| Moins de 10 ans | 75 |
| Moins de 15 ans | 166 |
| Moins de 20 ans | 178 |
| Moins de 25 ans | 386 |
| Moins de 30 ans | 327 |
| Moins de 35 ans | 400 |
| 35 ans et plus | 205 |
| **TOTAL** | **2 347** |

# Départs d'employés occupant des postes permanents/classifiés, par motif et par sexe (2009-2010)

| | Hommes | Femmes | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Départ à la retraite | 604 | 638 | **1 242** |
| Destitution | 44 | 16 | **60** |
| Licenciement | 67 | 173 | **240** |
| Démission | 274 | 435 | **709** |
| Décès | 48 | 48 | **96** |
| **TOTAL** | **1 037** | **1 310** | **2 347** |

Ontario